



Centro Universitário de Brasília

Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

VIVIANE SANTANA DE OLIVEIRA DA CRUZ

ASSESSORIA DE IMPRENSA E RELACIONAMENTO COM A MÍDIA:

UM ESTUDO SOBRE A ATIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
RECONHECIDAS PELAS ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS NA ÁREA

Brasília

2014

VIVIANE SANTANA DE OLIVEIRA DA CRUZ

ASSESSORIA DE IMPRENSA E RELACIONAMENTO COM A MÍDIA:

UM ESTUDO SOBRE A ATIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
RECONHECIDAS PELAS ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS NA ÁREA

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito
para obtenção de Certificado de
Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Antonio
Menna Duarte

Brasília

2014

VIVIANE SANTANA DE OLIVEIRA DA CRUZ

ASSESSORIA DE IMPRENSA E RELACIONAMENTO COM A MÍDIA:

UM ESTUDO SOBRE A ATIVIDADE EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
RECONHECIDAS PELAS ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS NA ÁREA

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito
para obtenção de Certificado de
Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Antonio
Menna Duarte

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

*Aos meus avós amados, pelos exemplos de vida, luta, perseverança e amor.
Vocês fazem parte de cada vitória de nossas vidas!*

AGRADECIMENTOS

A Deus e a toda a espiritualidade, que sempre guiam e iluminam os meus passos e os de minha família para grandes aprendizados.

Aos meus tesouros, Felipe e Davi, por me darem força e motivação para sonhar mais alto, para ir além, e por encherem a minha vida de alegria, simplicidade, amor e fé em um futuro melhor para todos. Vocês são anjos de Deus em minha vida!

Ao amor ‘das minhas vidas’, Felipe, pelo eterno companheirismo; pela paciência incansável; pela justiça que o move e me alimenta; pelo olhar de confiança; pelas palavras de incentivo; pelas inúmeras orientações, não apenas nesse trabalho, mas, principalmente, no dia a dia das batalhas da vida; e por tantos outros detalhes que o tornam a minha alma gêmea e me fazem honrada pela oportunidade de tê-lo ao meu lado.

Aos meus amados pais – amigos fiéis e presentes em cada passo, em cada dificuldade e em cada vitória –, pelos ensinamentos de perseverança, dedicação, amor, alegria, generosidade e por me ensinarem a importância de dizer, sempre que possível, eu te amo. Os seus exemplos são meu norte!

Aos meus sogros queridos, que me acolhem como pais, aconselham como mentores e vibram diante de cada degrau alçado.

Aos meus irmãos, de sangue e coração: André (“Zuno”), Nali, André (dindo), Lela (dinda), Bia, Maurício, Barthô, Victor e a caçulinha Maria Elisa. E aos nossos sobrinhos lindos: Mauricinho, Xande, Dedé, Bruno, Dudu, Ana Bi e Belinha.

Ao professor Jorge Duarte – já presente antes mesmo dessa orientação, em seus livros e debates em sala de aula na graduação –, por confiar em me orientar neste trabalho e por mostrar tanto entusiasmo ao tratar sobre o tema.

Aos demais professores desse curso, especialmente à coordenadora Joana Bicalho, que incutiram em mim a certeza de que escolhi a profissão que me realiza e faz feliz.

Aos profissionais que participaram dessa pesquisa e apontaram lições e expuseram os erros e os desafios a serem ainda enfrentados e poderão contribuir, desta forma, para o aprimoramento das atividades de profissionais que atuam em assessorias de imprensa.

“Ontem passado. Amanhã futuro.
Hoje agora. Ontem foi. Amanhã será.
Hoje é. Ontem experiência adquirida.
Amanhã lutas novas. Hoje, porém, é
a nossa hora de fazer e de construir”
(Chico Xavier)

RESUMO

As assessorias de imprensa desempenham papel cada vez mais relevante dentro das organizações, apoiando as instituições no alcance de seus objetivos. Diante desse cenário, este estudo propõe uma análise do panorama de assessorias de imprensa de órgãos do Poder Judiciário e do Tribunal de Contas reconhecidas pelos resultados obtidos a partir das estratégias desenvolvidas pelos profissionais atuantes na área. Buscou-se conhecer a estrutura, o processo de trabalho e os canais de relacionamento das assessorias de imprensa, além de descrever os processos e as técnicas utilizadas para a mensuração de resultados. Para o alcance dos objetivos propostos, foram identificadas e contatadas instituições premiadas pelas estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia. Após essa etapa, foi realizada entrevista em profundidade e aplicado questionário junto a profissionais de seis instituições públicas. Entre os resultados obtidos, destacam-se, como boas práticas: a importância de valorizar a assessoria de imprensa como área estratégica da instituição; a necessidade de o assessor de imprensa atuar com transparência; a estratégia de relacionamento entre a área, os assessorados e os jornalistas de redação; e, como pontos críticos: a falta de recursos humanos; a abrangência e a peculiaridade dos serviços oferecidos pela área e a dificuldade de mensuração dos resultados obtidos pela assessoria.

Palavras-chave: Assessoria de imprensa. Instituições públicas. Relacionamento com a mídia. Mensuração de resultados.

ABSTRACT

The press offices play an increasingly important role within organizations by supporting institutions in achieving their goals. In this context, this study proposes an analysis of the panorama of press offices recognized for the results obtained from the strategies developed for professionals working in the area. The study sought to understand the structure, working process and the relationship channels of press offices, and describe the processes and techniques used for the measurement of results. To achieve the proposed objectives were identified and contacted institutions rewarded for strategies focused on media relations. After this step, in-depth interview was conducted and applied a questionnaire to professionals from six brazilian public institutions. Among the results, stand out as good practices: the importance of valuing the press office activity as a strategic area of the institution; the need for the press officer to act with transparency; the strategic relationship between the area advised the journalists writing and as critical points: the lack of human resources; the scope and services offered by the uniqueness of the area and, for last, the difficulty of measuring the results obtained.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	12
1.1 Assessoria de Imprensa	13
1.1.1 <i>O papel do assessor de imprensa</i>	14
1.1.2 <i>Relacionamento com a mídia</i>	15
1.2 Mensuração de resultados em comunicação	16
2 ASSESSORIA DE IMPRENSA EM INSTITUIÇÕES RECONHECIDAS PELO RELACIONAMENTO COM A MÍDIA	18
2.1 Metodologia	18
2.1.1 <i>Seleção da amostra</i>	18
2.1.2 <i>Desenvolvimento do instrumento</i>	21
2.1.3 <i>Tratamento dos dados</i>	22
2.1.4 <i>Apresentação dos resultados</i>	23
2.2 Entrevista em profundidade	24
2.2.1 <i>Instituição 01: Tribunal de Contas da União</i>	24
2.2.2 <i>Instituição 02: Tribunal Superior Eleitoral</i>	33
2.3 Questionário	41
2.3.1 <i>Instituição 01: Tribunal de Justiça de São Paulo</i>	41
2.3.2 <i>Instituição 02: Ministério Público do Paraná</i>	44
2.3.3 <i>Instituição 03: Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão</i>	47
2.3.4 <i>Instituição 04: Tribunal de Justiça de Rondônia</i>	53
3 DISCUSSÃO: A ASSESSORIA DE IMPRENSA EM INSTITUIÇÕES RECONHECIDAS PELO RELACIONAMENTO COM A MÍDIA	57
3.1 Estrutura da assessoria de imprensa	57
3.1.1 <i>Pessoaal</i>	57
3.1.2 <i>Organograma e atribuições</i>	58
3.2 Processos de trabalho	60
3.3 Serviços e produtos	62
3.4 Canais de relacionamento	66
3.5 Mensuração de resultados	67
3.6 Pontos positivos e negativos, lições aprendidas e boas práticas	70
CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS	77

INTRODUÇÃO

As assessorias de imprensa têm obtido destaque e valorização devido ao papel que desempenham nas organizações, na medida em que são participantes ativas nos processos que apoiam as instituições no alcance de seus objetivos.

Kunsch (2003, p. 189) reforça essa visão ao afirmar que as organizações em geral “atribuem grande importância ao trabalho desenvolvido pelos departamentos internos de comunicação e pelas assessorias ou empresas que prestam serviços de comunicação de relacionamento com a mídia”. A autora destaca o papel desempenhado por essa área dentro das instituições.

No contexto da comunicação institucional, a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua atuação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p.169)

Nesse sentido, são utilizadas diversas estratégias a fim de que as ações das assessorias sejam efetivas, proporcionando a construção de imagem, a receptividade da organização em relação a determinado público e o acesso a serviços e informações.

Chinem (2003, p.11) ressalta que “a Assessoria de Imprensa, longe de executar uma tarefa rotineira, enfadonha e repetitiva, exige conhecimentos técnicos e uma consciência ética de suas influências na opinião pública”.

A percepção da existência de uma relação direta entre a eficiência das assessorias de imprensa e o alcance dos objetivos previstos na estratégia organizacional se tornou um grande desafio aos profissionais que atuam nessa área.

Tendo em vista o grande número de possibilidades de atuação e a abrangência da área, os resultados obtidos com as diferentes estratégias promovidas pelas assessorias de imprensa surgem como diferencial, na medida em que fornecem à alta administração a visão clara da relação entre resultados previstos e obtidos. Isso viabiliza a construção de táticas e planejamentos em consonância com as estratégias organizacionais.

Ressalta-se que, nos dias de hoje, quando se busca minimizar ou eliminar os desperdícios de recursos de toda ordem, os esforços devem ser planejados de forma que estejam vinculados aos retornos previstos, possibilitando a visualização de resultados tangíveis.

Assim, este estudo propõe uma análise do panorama de assessorias de imprensa reconhecidas pelos resultados obtidos a partir das estratégias desenvolvidas pelos profissionais atuantes na área.

Tendo em vista o cenário acima descrito, esta pesquisa tem como base responder à seguinte pergunta-problema: **Como se desenvolve a atividade de assessoria de imprensa em instituições públicas reconhecidas pelos resultados alcançados por meio de ações e serviços voltados ao relacionamento com a mídia?**

Este trabalho também buscou conhecer a estrutura, o processo de trabalho e os canais de relacionamento das assessorias de imprensa. Além disso, teve por objetivo descrever os processos e as técnicas utilizadas para a mensuração de resultados na área, realizar a revisão da literatura para se conhecer o estado da arte sobre o tema e promover a discussão acerca das características visualizadas em diferentes instituições.

Para alcançar esses objetivos, foram identificadas e contatadas 19 instituições premiadas pelas estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia. Desse total, seis concordaram em participar da pesquisa. Após essa etapa, foi realizada entrevista em profundidade junto a profissionais de duas instituições cuja sede fica em Brasília – Tribunal de Contas da União e Tribunal Superior Eleitoral – e aplicado questionário a profissionais que atuam em órgãos situados em outros estados, sendo eles: Tribunal de Justiça de São Paulo, Ministério Público do Paraná, Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão e Tribunal de Justiça de Rondônia.

Utilizou-se como base o *Prêmio Nacional de Comunicação e Justiça*, realizado com o objetivo de promover a troca de experiências entre profissionais da área de comunicação, bem como contribuir para o aperfeiçoamento de produtos e serviços desenvolvidos pelas assessorias de comunicação do Judiciário, do Ministério Público, de Defensorias, de Tribunais de Contas e de instituições afins de todo o País.

Assim, espera-se, com este estudo, oferecer uma análise objetiva acerca do cenário atual das assessorias de imprensa, possibilitando futuros desdobramentos

que possam tratar das boas práticas identificadas no mercado, além da validação das estratégias propostas pelos principais autores que abordam o tema.

Deverão ser fornecidos, ainda, outros direcionamentos que orientem o desenvolvimento de estratégias para o fortalecimento do papel desenvolvido pelas assessorias de imprensa, considerando a análise dos processos que formam a percepção acerca dos resultados obtidos por meio de suas ações.

O tema proposto também deverá possibilitar o aprofundamento em questões de extrema importância para o aprimoramento das atividades relativas à gestão das instituições, bem como das assessorias de imprensa, em um cenário cada vez mais competitivo e exigente.

A estrutura

O presente trabalho foi estruturado em três partes. O primeiro capítulo contextualiza o problema da pesquisa, por meio da revisão de literatura acerca do tema, trazendo a visão de autores relevantes em relação às atividades e aos desafios pertinentes à área. Nesse sentido, são abordados temas como comunicação organizacional, assessoria de imprensa, papéis desempenhados pelo assessor de imprensa, e, ainda, mensuração de resultados em comunicação.

No segundo capítulo, foi traçado o caminho percorrido e a metodologia aplicada a fim de se responder à questão central da pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Em seguida, foram apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados em seis instituições premiadas na modalidade relacionamento com a mídia, dividindo-as de acordo com o instrumento aplicado – entrevista em profundidade ou questionário.

No terceiro capítulo, foi realizada a análise e o cruzamento dos dados a fim de identificar e traçar características semelhantes e divergentes em relação à temática. Também se realizou uma comparação com o que os autores mais relevantes apresentam e defendem acerca de questões abordadas pelos profissionais inquiridos.

1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em um mercado cada vez mais dinâmico, interativo e competitivo, a comunicação organizacional passou a ser utilizada como importante ferramenta de gestão estratégica para possibilitar a articulação entre o seu ambiente interno e externo.

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (GOLDHABER *apud* KUNSCH, 1997, p. 68)

Kunsch (1986, p. 149) afirma que “a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade”. Para a autora, esta área da ciência visa, fundamentalmente, à criação de relações de confiança junto a seus diversos públicos. A autora também destaca que se trata de um mercado com potencial de crescimento, mas que necessita, entretanto, de mais organização. Essa visão é reforçada por outros autores, como se pode observar no trecho abaixo:

Nos últimos anos, em função do esforço para o aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação tem sido amplamente valorizada nas organizações, mas é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar as estruturas formais das organizações, que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária. O desafio é quebrar barreiras através da comunicação, especialmente a organizacional. Isso nos permite dizer que, inserida nesse contexto, a comunicação é fundamental, não só nos possibilitando compreender o comportamento e a cultura organizacional, como também aumentando a força competitiva da organização. (VIEIRA, 2004, p. 26)

Torquato (1986, p. 68) destaca a importância de se valorizar a comunicação organizacional a fim de promover, “internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização”.

Para França (2004, p.13), a comunicação organizacional é determinante para o bom funcionamento da relação entre empresa, sociedade e funcionários, “pois o sucesso de uma organização poderá depender, no seu desdobramento, da sua

capacidade de se comunicar com o meio ambiente e seus espaços internos e externos”.

Vieira (2004, p. 24) complementa essa visão ao destacar que a falta de gestão da comunicação pode acarretar em resultados indevidos para o planejamento estratégico da organização.

1.1 Assessoria de Imprensa

O conceito de assessoria de imprensa está associado a dois aspectos fundamentais: a necessidade de se divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas e a existência daquele conjunto de instituições conhecidas como meios de comunicação de massa. (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 18)

O Manual de Assessoria de Imprensa (2007, p. 7), publicado pela Federação Nacional de Jornalistas (Fenaj), diz que o trabalho dos profissionais atuantes nessa área permite criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade.

Nos últimos anos, o assessor de imprensa ampliou as suas atividades, passando a atuar em áreas estratégicas das organizações.

Ao jornalista têm-se aberto oportunidades de atuar como estrategista na elaboração de planos de comunicação mais abrangentes. Esses planos devem privilegiar uma comunicação eficiente não apenas junto à imprensa, mas posicionando as organizações de forma a estabelecer uma interlocução com ética e responsabilidade social, comprometida com os valores da sociedade junto aos seus mais diversos públicos. (MANUAL DE ASSESSORIA DE IMPRENSA, 2007, p. 7)

Duarte (2006, p. 96) reforça essa tendência e destaca a dificuldade de se estabelecer, no Brasil, uma definição exata acerca de assessoria de imprensa. Para o autor, isso ocorre em função das atividades desempenhadas pelos profissionais que atuam na área, conforme exposto no trecho abaixo:

É possível estabelecer um conceito normativo de assessoria de imprensa como a administração dos fluxos de informação e relacionamento entre fontes e jornalistas. Nas condições que se estabeleceram no mercado brasileiro, entretanto, um profissional ligado a determinada assessoria de imprensa pode editar publicações, Internet, atuar com planejamento, gestão de equipes, política,

comunicação interna, relações públicas, marketing, divulgação e em uma série de outras tarefas. (DUARTE, 2006, p. 96)

1.1.1 O papel do assessor de imprensa

O assessor de imprensa é um profissional que mantém contato regular com as redações, conhecendo os jornalistas (repórteres, pauteiros, chefes de reportagem e editores), seus interesses e a rotina de seus trabalhos. Sabe como funcionam os fluxos de produção e os horários de fechamento. (CHENIM, 2003, p.12)

O autor destaca, entretanto, que o assessor de imprensa vai além. Chenim (2003, p.13) define o assessor de imprensa como sendo um intermediário entre as informações disponíveis acerca de uma organização e seus públicos de interesse. “O assessor de imprensa terá condições de contribuir para que se estabeleça um fluxo de informações mais intenso e eficaz entre as instituições e seus numerosos públicos”. (CHENIM, 2003, p.14).

Mafei (2004, p.26) acrescenta que o assessor de imprensa também tem o papel de desenvolver estratégias que levem à veiculação de informações corretas. Lorenzetti (2007) destaca a importância de se apresentar esses resultados e afirma que a intangibilidade dos resultados obtidos por meio das ações das assessorias é um fator que dificulta a mensuração.

A relevância conquistada pelos assessores fez com que eles passassem a sofrer uma pressão por resultados. A lógica é simples: como a área é estratégica, é preciso saber quais são os resultados e os efeitos de seu trabalho. O grande problema é que a comunicação lida com valores intangíveis. Como medir a reputação obtida por meio de uma reportagem em que certa instituição é citada? (LORENZETTI, 2007)

Bueno (2006, p. 390) reforça essa visão da seguinte maneira:

A regra básica na comunicação moderna é medir o retorno de ações ou estratégias para que se possa avaliar, com precisão, a relação custo x benefício. No caso específico da atividade de assessoria de imprensa, isso significa ter em mãos a totalidade do material publicado ou veiculado, de modo a construir, a cada momento, um perfil desse esforço.

Para o autor, o assessor de imprensa é:

Um elemento fundamental na política de comunicação das empresas. É ele que intermedeia as relações entre o staff das organizações e o público externo: atende os jornalistas, facilitando-lhes o trabalho; exerce uma estratégia sadia de lobby junto às comunidades de interesse da empresa; assessora diretores e presidência; alimenta áreas estratégicas com informações que coleta no ambiente exterior; interpreta climas, analisa oportunidades e contribui para o processo de tomada de decisões. (BUENO, 1984, p.4)

Apesar das dificuldades para se mensurar os resultados provenientes das ações desenvolvidas pelas assessorias de imprensa, Lorenzetti (2007) ressalta ser possível comprovar o desempenho da comunicação e diz que “mensurar resultados é resultado de uma gestão organizada e estratégica”.

As técnicas de gestão e planejamento estratégico vêm sendo cada vez mais utilizadas pelas instituições para proporcionar a tomada de decisão no presente, levando-se em consideração a visão de futuro da organização e a prospecção de cenários. Para tanto, são utilizados indicadores que possibilitam a mensuração de resultados previstos a curto, médio e longo prazo.

Nesse contexto, destaca-se a importância da utilização de técnicas de avaliação de desempenho e de mensuração de resultados voltados às ações desenvolvidas na área de comunicação, já que essa se vincula diretamente ao alcance dos objetivos institucionais relacionados à gestão da imagem das instituições.

1.1.2 Relacionamento com a mídia

Aarão e Carvalho (2009, p.58) afirmam que “para o assessor garantir agilidade e eficiência no atendimento às solicitações da mídia, construindo credibilidade perante a mesma, deve manter proximidade, permanência e credibilidade na relação com o seu cliente, ou seja, o assessorado”. As autoras destacam, ainda, a importância de o assessor entender os processos de produção da mídia, ou seja, compreender o que é notícia e conhecer os interesses de cada veículo e jornalista.

A forte influência que a mídia exerce sobre todos os demais setores da opinião pública – irradiando e inculcando neles suas atitudes e percepções a respeito da empresa e de seus produtos e serviços – permite ainda dizer que os jornalistas são os mais multiplicadores dos públicos. O relacionamento com a mídia torna-se então fundamental para as organizações desenvolverem e manterem relações próximas com repórteres e editores visando assegurar uma cobertura positiva ou, no mínimo, justa por parte da imprensa. (PINHO, 2003, p. 115)

Nogueira (2007, p. 16) afirma que, atualmente, “ninguém mais tem dúvidas de que o bom relacionamento com a mídia não é só indispensável como também agrega valor às empresas, a suas marcas e às entidades que o desenvolvem de forma competente”.

Vieira (2004, p. 33) destaca que é papel do gestor da comunicação zelar pela transparência e pela verdade, buscando, assim, que o discurso produzido pelas organizações seja íntegro e tenham como base valores éticos, ou seja, “pela coerência entre o que se diz e o que se faz no seu dia a dia”.

1.2 Mensuração de resultados em comunicação

As assessorias de imprensa sentem cada vez mais a pressão para apresentarem os resultados provenientes de suas ações e de seus serviços no sentido de auxiliar as instituições a atingirem os seus objetivos. Bueno (2006, p. 400) destaca que esse processo de avaliação e aprendizagem “é, hoje, um diferencial importante”.

Antes, a alta administração das empresas contentava-se com o trabalho de *clipping*. Entretanto, autores destacam que este levantamento, embora importante, não é capaz de medir a atividade de relacionamento com a mídia. Bueno (2006, p. 394) afirma que “o clipping não é tudo, porque não representa, efetivamente, a reprodução exata do trabalho da assessoria, mas sua versão mediada pelos veículos de comunicação”.

O autor sugere duas outras estratégias para mensuração de resultados em comunicação: análise tópica de esforço de divulgação – que corresponde à análise de uma divulgação particular – e auditoria de imagem – que representa uma análise mais elaborada, focalizada não apenas em um evento específico, mas a determinado período de cobertura da mídia.

Kunsch (2003, p. 100) reforça essa afirmação e diz ser fundamental que a comunicação demonstre sua “contribuição também como um valor econômico para as organizações”.

A comunicação deve otimizar seu aprendizado ao assimilar que a mensuração de resultados possibilita muito mais do que simplesmente avaliar. Cria um ambiente de melhoria, pois permite rever e corrigir ações, gerar mais conhecimento e credibilidade à atividade, prioriza a excelência e posiciona seus profissionais não só como gestores da

comunicação, mas, acima de tudo, como estrategistas da comunicação". (LORENZETTI, 2007)

Galerani (2005) reforça essa visão e destaca, ainda, que "os responsáveis pelas ações avaliadas, se devidamente preparados para gerenciar o processo, decidirão por manter ou ajustar programas e projetos e justificar, assim, os recursos aplicados no trabalho e na própria avaliação".

Crepaldi e Yanaze (2005) destacam ser "lícito esperar que toda Comunicação reflita, positiva ou negativamente, direta ou indiretamente, no resultado econômico e na evolução patrimonial da organização". Para os autores, a mensuração da comunicação pode, então, ser feita a partir dessa influência exercida sobre a organização.

2 ASSESSORIA DE IMPRENSA EM INSTITUIÇÕES RECONHECIDAS PELO RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

Neste capítulo, serão apresentados os caminhos utilizados para o alcance dos objetivos propostos e os resultados obtidos com a coleta de dados realizada por meio de entrevistas em profundidade e questionários.

2.1 Metodologia

Pádua (1997, p. 29) define pesquisa como a “atividade de busca, indagação, investigação e inquirição da realidade”. Nesse sentido, seguem apresentados nesta seção os métodos escolhidos para se alcançar os objetivos do projeto e responder à pergunta-problema.

Esta pesquisa é, quanto à forma de abordagem do problema, qualitativa. Boaventura (2004, p. 56) ressalta que essa alternativa destaca-se por privilegiar o significado das informações obtidas. “Este método preocupa-se com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais”. (PÁDUA, 1997, p. 31)

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, método escolhido com o objetivo de propiciar o aprofundamento das questões propostas e o estudo de um grupo definido (GIL, 1999).

2.1.1 Seleção da amostra

A fim de se garantir a representação do universo por meio da amostra, a seleção foi feita por tipicidade, que “constitui um tipo de amostragem não probabilística e que consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”. (GIL, 1999)

Duarte (2005) destaca que, nesta técnica de pesquisa, a seleção da amostra relaciona-se principalmente “à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa”.

Para tanto, a seleção dos profissionais que participaram da coleta de dados da pesquisa seguiu três etapas, sendo elas:

1. Levantamento e seleção de instituições premiadas no Prêmio Nacional de Comunicação e Justiça em suas respectivas áreas de atuação
2. Contato telefônico e envio de convite aos profissionais atuantes em todos os órgãos selecionados para participação na pesquisas (19 instituições);
3. Análise do retorno obtido e formalização da amostra.

2.1.1.1 Levantamento e seleção de instituições premiadas (Prêmio Nacional de Comunicação e Justiça)

A premiação – realizada anualmente durante o Congresso Brasileiro de Assessores de Comunicação da Justiça – é uma iniciativa do Fórum Nacional de Comunicação e Justiça, organização representativa dos assessores de Comunicação Social do Judiciário, do Ministério Público, de Defensorias, de Tribunais de Contas e de instituições afins de todo o País.

A entidade, sem fins lucrativos, tem por objetivo promover debates e ações que visem a aproximar as organizações públicas do cidadão e, ainda, estreitar o diálogo entre profissionais da comunicação, jornalistas, juízes, procuradores, promotores e organizações governamentais e não-governamentais.

Em 2012, o Prêmio chegou a sua décima edição. A iniciativa também visa a promover a troca de experiências entre os profissionais da área de comunicação, bem como contribuir para o aperfeiçoamento de produtos e serviços desenvolvidos pelas assessorias de comunicação das instituições.

Abaixo, veja quadro com as instituições mais bem classificadas em todas as edições do prêmio, na categoria Relacionamento com a Mídia, sendo que, as destacadas, participaram da pesquisa.

Quadro 1: Instituições premiadas na categoria “Relacionamento com a Mídia” do Prêmio Nacional de Comunicação e Justiça.

ANO	1º lugar	2º lugar	3º lugar
2012	Ministério Público do Acre	Tribunal de Justiça de São Paulo	Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão/ Tribunal de Justiça do Acre

2011	Tribunal de Justiça de Rondônia	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	Conselho Nacional de Justiça
2010	Tribunal de Justiça de São Paulo	Ministério Público de Santa Catarina	Tribunal de Contas da União
2009	Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão	Tribunal Regional do Trabalho do Paraná	Tribunal Superior Eleitoral
2008	Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão	Procuradoria Geral do Pará	Justiça Federal do Maranhão
2007	Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba	Ministério Público do Maranhão	Ministério Público de Roraima
2006	Tribunal Superior Eleitoral	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro	Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
2005	Ministério Público do Paraná	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	Tribunal Regional Federal da 4ª Região

Fonte: Elaboração própria.

2.1.1.2 Perfil dos respondentes

Dos sete profissionais que participaram da pesquisa, destaca-se que seis ocupam cargos de chefia dentro da assessoria de comunicação da instituição. Ressalta-se, ainda, que o único entrevistado que não possui cargo de coordenação – caso do Tribunal de Contas da União (TCU) – participou da entrevista acompanhando da coordenadora da área de divulgação do órgão.

Cinco dos sete participantes possuem formação em Jornalismo. Um possui formação em Direito e curso incompleto em Jornalismo e outro é bacharel em Direito e possui especialização em assessoria de imprensa e direito público. Dos cinco jornalistas entrevistados, três têm curso de pós-graduação, não sendo necessariamente em áreas afins, como, por exemplo, Direito e Letras.

Em relação ao tempo de atuação dentro da instituição, três dos entrevistados estavam na assessoria de comunicação do órgão há mais de cinco anos, um há mais de quatro anos, um há mais de três e os demais a tempo inferior a isso e superior a dois.

Quanto às atribuições, destaca-se que, por possuírem cargos de chefia, realizam atividades relativas ao planejamento e à coordenação de ações, bem como à formulação de estratégias de comunicação. Cinco dos sete entrevistados são responsáveis tanto pela comunicação interna quanto pela externa das instituições em que atuam.

Ressalta-se, ainda, que, em decorrência do critério de amostra para a seleção, os assessorados com os quais esses profissionais trabalham também se assemelham, sendo, em sua grande maioria, magistrados da alta administração e servidores que ocupam cargos diretivos.

Veja, abaixo, quadro com participantes da pesquisa, detalhando instituição a que pertencem, cargo e forma de participação na pesquisa.

Quadro 2: Perfil dos profissionais que participaram da pesquisa

Respondente	Instituição	Cargo	Forma de participação
I	Tribunal de Contas da União	Auditor de controle externo	Entrevista em profundidade
II	Tribunal de Contas da União	Auditor de controle externo/diretora de divulgação	Entrevista em profundidade
III	Tribunal Superior Eleitoral	Coordenador de jornalismo	Entrevista em profundidade
IV	Tribunal de Justiça de São Paulo	Diretora de comunicação social	Questionário
V	Ministério Público do Paraná	Coordenadora da assessoria de comunicação	Questionário
VI	Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão	Chefe da assessoria de comunicação	Questionário
VII	Tribunal de Justiça de Rondônia	Coordenadora de comunicação	Questionário

Fonte: Elaboração própria.

2.1.2 Desenvolvimento do instrumento

Para a realização da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas em profundidade do tipo semiestruturada e aplicados questionários online com questões abertas e fechadas.

Cervo, Bervian e Silva (2007, p.51) destacam que as entrevistas representam importante instrumento para a obtenção de “dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas”.

Duarte destaca que a entrevista em profundidade:

Explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista busca intensidade nas respostas, não quantificação ou representação estatística. (DUARTE, 2005)

Sobre a pesquisa do tipo semiestruturada, o autor ainda afirma que a “lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível”.

Nesse sentido, para a construção do roteiro da entrevista, os objetivos do estudo foram analisados a fim de que as respostas fornecessem os dados necessários às finalidades propostas no estudo.

Foram considerados, ainda, os passos descritos por Cervo, Bervian e Silva (2007, p.51), dentre os quais: elaboração de mais de uma pergunta para cada um dos dados a serem obtidos, verificação da clareza e análise da necessidade de cada item a ser abordado, submissão das perguntas a outras pessoas a fim de verificar possíveis falhas e ordenação das questões.

As questões levantadas por meio do questionário online se basearam nos mesmos critérios do roteiro da entrevista.

2.1.3 Tratamento dos dados

Pádua (1997, p. 67) afirma que a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo inclui três fases, sendo elas: classificação e ordenação das informações coletadas; estabelecimento das relações existentes entre os dados; e, quando necessário, tratamento estatístico dos resultados. Esta pesquisa passou pelas duas primeiras fases. Além disso, cabe destacar que a interpretação dos dados coletados foi apoiada pela análise da literatura especializada nos temas.

Nesse sentido, após a análise dos resultados obtidos na fase de coleta de dados, as respostas foram agrupadas em sete categorias:

1. Sobre a instituição
2. Estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia

- a. Perfil do profissional inquirido
- b. Estrutura da assessoria de imprensa
3. Processos de trabalho
4. Serviços e produtos
5. Canais de relacionamento
6. Mensuração de resultados
7. Pontos positivos e negativos, lições aprendidas e boas práticas

Os dados coletados de cada instituição foram apresentados de acordo com as categorias de análise acima citados. A partir da verificação dos dados levantados para o desenvolvimento da pesquisa, as instituições foram analisadas com base no instrumento aplicado – entrevista em profundidade ou questionário –, na medida em que os resultados obtidos por meio de cada um tiveram níveis de aprofundamento e detalhamento diferentes.

Duarte (2005) destaca a importância de se construir uma consistente metodologia de pesquisa a fim de se validar a investigação científica que tem por base a entrevista em profundidade. Para o autor, “a triangulação de dados com o acréscimo de fontes diversificadas de evidências como documentos, observação e literatura e seu encadeamento consistente na etapa de análise ajudam a garantir a validade dos resultados suportados por entrevistas em profundidade”.

Ele ressalta, ainda, que a validade e a confiabilidade devem atender a três questões essenciais:

- Seleção de informantes capazes de responder à questão de pesquisa;
- Uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis;
- Descrição dos resultados que articule consistentemente as informações obtidas com o conhecimento teórico disponível.

2.1.4 Apresentação dos resultados

Os dados obtidos junto aos profissionais atuantes em instituições públicas reconhecidas pelas ações desenvolvidas na área estão apresentados no item 2.2. Os resultados foram separados por categorias, utilizando-se como base o roteiro de entrevista e o questionário.

Optou-se, ainda, por dividir os resultados de acordo com o instrumento aplicado, na medida em que o nível de aprofundamento e detalhamento das questões pesquisadas foi diferente nessas instituições.

Foram pesquisadas duas instituições por meio da entrevista em profundidade: Tribunal de Contas da União e Tribunal Superior Eleitoral. A escolha por esse método junto a profissionais desses órgãos ocorreu levando-se em consideração a localização das instituições, sediadas em Brasília. As entrevistas foram feitas no próprio órgão e depois transcritas a fim de possibilitar uma melhor análise dos resultados.

Profissionais de quatro instituições públicas participaram da pesquisa por meio do questionário, sendo eles: Tribunal de Justiça de São Paulo, Ministério Público do Paraná, Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão e Tribunal de Justiça de Rondônia. Como os órgãos estão sediados em outras cidades, optou-se pela aplicação do questionário online. Nesse caso, as informações foram complementadas por telefone.

2.2 Entrevista em profundidade

2.2.1 Instituição 01: Tribunal de Contas da União

I) Sobre a instituição

Criado em 7 de novembro de 1890, por meio do Decreto 966-A, o Tribunal de Contas da União (TCU) teve como princípios norteadores a autonomia, a fiscalização, o julgamento, a vigilância e a energia. A implementação do órgão foi uma iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa.

O Tribunal foi institucionalizado em 1891 – quando passou a fazer parte da primeira constituição republicana, em seu art. 89, conferindo-lhe “competências para liquidar as contas da receita e da despesa e verificar a sua legalidade antes de serem prestadas ao Congresso Nacional”. (TCU) A sua instalação, entretanto, ocorreu no ano de 1893.

Com a Constituição Federal de 1988, o TCU recebeu novas jurisdição e competências. Passou, assim, a ser responsável por exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta. Para tanto, o Tribunal observa questões relativas à

legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. (TCU)

II) *Estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia*

a) Perfil do profissional inquirido

Para a realização da pesquisa, foram entrevistados dois servidores atuantes na Secretaria de Comunicação. Na instituição, ocupam o cargo de consultor federal de controle externo. Um dos entrevistados possui formação em Direito e curso incompleto em Jornalismo. O outro participante tem formação em Jornalismo e Publicidade e atua como diretora da área de divulgação. Ambos encontram-se há mais de quatro anos no Tribunal.

b) Estrutura da assessoria de imprensa

A Secretaria de Comunicação do TCU é composta por duas diretorias: uma voltada ao relacionamento com a mídia e outra destinada à parte de divulgação. A área responsável pelo atendimento à imprensa conta com seis funcionários, com áreas de formação variadas. Na equipe, há servidores graduados em jornalismo, administração, direito, psicologia e tecnologia da informação.

Já a área destinada à divulgação é responsável pela comunicação interna e pela divulgação externa relativa à publicidade, como, por exemplo, o programa de TV, a *Voz do Brasil* e campanhas publicitárias.

A divisão da área em duas diretorias ocorreu no ano de 2010, com o objetivo de profissionalizar o atendimento feito junto à imprensa e, ainda, possibilitar a realização de outras atividades ligadas à comunicação organizacional, especialmente as relativas às demandas internas do órgão.

[...] a gente tinha muita demanda. Tinha uma demanda do órgão em relação a essa parte de publicidade, televisão, de melhorar a comunicação interna. Só que a atividade de imprensa, sem dúvida, é a que acaba consumindo mais os esforços da equipe. Então, como toda a equipe estava envolvida com isso, a gente dificilmente conseguia parar para fazer outras coisas. Isso era sempre prioridade. (RESPONDENTE II)

Em 2011, a área foi transformada em Secretaria de Comunicação. Até então, era uma assessoria de comunicação. Com a mudança, a Secom se tornou uma área mais estratégica dentro do órgão. “Foi uma demonstração de que as pessoas estavam vendo a comunicação como uma parte estratégica”. (RESPONDENTE II)

O TCU possui três secretarias gerais: administração, relacionada à folha de pagamento, pessoal, etc; controle externo, área fim do Tribunal; e secretaria geral da presidência, que engloba as áreas estratégicas, como parlamentar, assessorias especializadas, internacional e a secretaria de comunicação. Com a mudança, a área passou a ser mais reconhecida, sendo vista como uma área responsável por criar realmente uma estratégia de relacionamento com a imprensa

Entretanto, eles destacam que, apesar desse reconhecimento, ainda há mudanças a serem conquistadas em relação à cultura organizacional de divulgação dos trabalhos desenvolvidos no Tribunal. De acordo com um dos entrevistados, um dos problemas se refere à dependência da Secom quanto ao recebimento da informação, variando o acesso de acordo com o perfil do dirigente de cada unidade.

Para eles, a solução seria a criação de uma política de comunicação, “que transforme essa questão do tornar público, de facilitar o fluxo de informação a chegar na Secom, para que se torne a regra e não a exceção a depender de uma pessoa”. (ENTREVISTADO II)

III) Processos de trabalho

Na Secretaria de Comunicação, não há uma única pessoa responsável por lidar diretamente com a imprensa. Os jornalistas entram em contato com o setor e, a partir daí, quem recebeu a demanda torna-se responsável por resolvê-la. Entretanto, se o assunto é considerado polêmico, como temas em debate no Congresso Nacional, por exemplo, a demanda é encaminhada para a diretora ou o secretário da área.

Atuando de forma proativa, a assessoria de imprensa do Tribunal tem como principal divulgação os acórdãos julgados pelo Plenário do TCU. Neste processo, um dos servidores faz a cobertura da sessão, levanta os assuntos julgados que podem ser mais relevante sob o ponto de vista de divulgação para a imprensa, realiza a seleção junto à equipe, produz os *releases* e, por fim, disponibilizado conteúdo no portal da instituição. Desses *releases*, podem surgir dois novos produtos, ligados à diretoria de divulgação, que são a Voz do Brasil e o programa de TV – o *TCU em Ação*.

Outra forma de atuação ocorre por meio dos jornalistas que fazem a cobertura do Tribunal, os quais procuram o setor de imprensa para verificar se existe algum assunto de interesse que possa ser divulgado. De acordo com os entrevistados, criou-se com esses profissionais uma relação de confiança. “Normalmente existe um tempo aqui para o acórdão ser liberado. Se tem o interesse da mídia, a gente procura o gabinete, o ministro autoriza e a gente passa antes mesmo dele ser publicado”. (RESPONDENTE I)

Os maiores veículos têm setoristas aqui dentro: Globo, Folha de S.Paulo, Estadão e O Globo. Se eles não se interessam pelo produto, nós mesmos definimos: esse é um produto interessante para tal. Nós nos reunimos e vemos: esse assunto aqui vai emplacar. Aí a gente liga e pergunta se há o interesse. (RESPONDENTE I)

Em 2011, a equipe da área de assessoria de imprensa enfrentou uma crise que afetou e alterou o modo de relacionamento com a mídia. “Em um primeiro momento da crise, a gente se fechou totalmente. E a partir daí a gente criou uma nova sistemática de atendimento. E essa foi a estratégia que hoje nos dá bastante segurança”. (RESPONDENTE II)

A nossa crise foi gerada por isso: de jornalistas publicarem informações que não deveriam ser publicadas, porque as pessoas estavam confiando que eles não iriam publicar. Então, no momento foi assim: a gente se calou um pouco e o depois foi: bem, a gente não pode ficar calado para sempre. As coisas vão ter que continuar, mas vamos ter que ter um pouco de ordem. Vamos formalizar. Bem, você quer informação, então manda por e-mail. (RESPONDENTE I)

Apesar de burocratizar, o processo trouxe, de acordo com os entrevistados, mais segurança, organização e transparência na troca de informações.

Nesses dois anos em que a gente colocou essa sistemática, a gente já escapou de situações, internamente, de culpar a Secretaria de Comunicação do que havia acontecido. Aí a gente mostra a documentação com o que foi feito pela imprensa. Antes, ficava a nossa palavra contra a do jornalista. (RESPONDENTE I)

IV) Serviços e produtos

Sobre o papel da assessoria de imprensa dentro da instituição, um dos entrevistados destacou que é, fundamentalmente, “gerenciar e intermediar o

relacionamento com a mídia". Foi destacado, também o trabalho realizado em relação à comunicação interna, como o *house organ* diário, que é feito pela área de divulgação.

Em 2010, após a divisão da área em duas diretorias, foi desenvolvido um projeto com o objetivo de levantar pautas positivas do Tribunal e, assim, atuar proativamente e não apenas reativamente. Buscou-se, também, realizar a medição dos resultados obtidos a partir dessa ação.

Então, às vezes a gente trabalhava para criar uma pauta positiva e isso acabava se perdendo em meio a tantas outras matérias. E, com o projeto, como a gente tinha uma pessoa trabalhando para isso, saía uma pauta positiva e essa pessoa fazia um levantamento: saiu em tantos jornais, o alcance foi esse, o impacto foi esse, depois teve essa e aquela repercussão. Então, por mais que fosse uma atividade que já vinha sendo desenvolvida, era uma forma de chegar e mostrar para as pessoas internamente o resultado do que estava sendo feito pela assessoria. (RESPONDENTEII)

O projeto também previa a realização de encontro com jornalistas que cobriam o TCU e de *media training* com a alta administração do Tribunal. A primeira, entretanto, acontece apenas pontualmente. "Na época do projeto, foram feitos alguns encontros, principalmente com focas, para eles entenderem qual era a atuação do Tribunal".

Hoje em dia eu digo que ela é mais pontual porque, por exemplo, a gente não tem feito mais gerais, vamos chamar todo mundo aqui para explicar o que é o TCU. Acaba acontecendo assim, por exemplo, vai ter contas do governo, que é uma coisa que todo ano tem – fazer a análise das contas do governo e fazer um parecer que é encaminhado para o Congresso Nacional. É um assunto bem complicado de se entender e a gente sabe que se não explicar para o jornalista, provavelmente ele não vai conseguir compor uma boa matéria sobre isso. Então, acaba que os projetos são mais voltados para isso. Vamos chamar os jornalistas para explicar essa parte, para explicar o que está sendo analisado nas contas do governo esse ano. É uma capacitação mais específica. (RESPONDENTEII)

Além disso, é disponibilizado aos jornalistas um material de perguntas e respostas. No site do TCU, por exemplo, há uma área específica, porém não restrita, para a imprensa, no qual podem ser obtidas informações a respeito de assuntos de interesse da mídia, como fiscalização de obras, Copa do Mundo, processo eleitoral.

Já o serviço de *media training* é realizado junto a todos os dirigentes a cada dois anos, quando a gestão do TCU muda. “A Secom é responsável por providenciar o *media training*, mas normalmente a gente contrata uma empresa para oferecer o serviço”. (RESPONDENTEII). Ainda com o objetivo de apoiar a alta administração do Tribunal para lidar com a mídia, foi elaborado um manual de relacionamento com a imprensa.

A equipe também realiza um trabalho de monitoramento diário de portais e redes sociais. São utilizadas, para tanto, ferramentas próprias de busca, não havendo contrato com uma empresa para esse serviço.

A gente não tem ainda, e não sei se vai chegar a ter, um contrato com empresa que faz isso. Estamos avaliando muito a questão do custo/benefício que isso trará. Mas pelo menos uma vez por dia a gente faz uma ronda em redes sociais. Além disso, a gente tem um clipping, que pega também os principais portais. (RESPONDENTEII)

O setor de imprensa também desenvolve atividades como acompanhamento de entrevistas; apoio a eventos; divulgação de fotos; apoio a outras áreas na divulgação de material; entrevistas coletivas – especificamente para tratar de assuntos que possuem grande repercussão, como a análise das contas do governo e do relatório de fiscalização de obras (Fiscobras); distribuição de *press-kit*.

Antes, tinha apenas um relatório grande e um resumido, com aquela linguagem técnica. Hoje, o Tribunal, com o apoio da Secretaria, desenvolveu um sistema de fichas. Então, tem as pastinhas e dentro tem um resumo com a linguagem mais simples, tentando aproximar ao máximo do senso comum para que qualquer pessoa possa compreender. Ao jornalista, seria uma espécie de *press-kit*. Se rolar a coletiva, o jornalista terá elementos para conversar. Ou se não for coletiva, o material já está na mão. (RESPONDENTEI)

Existe também o *clipping* impresso e de televisão, feitos por empresa terceirizada e disponibilizados a todos os servidores.

Não há um manual de redação ou de relacionamento com a imprensa para a equipe. Para tanto, usa-se um manual externo. “A gente costuma seguir uma linha do manual de redação do Estadão, mas a gente não tem um manual próprio”. (RESPONDENTEII)

Em relação a um plano de comunicação, os entrevistados destacaram que, apesar de a área não ter desde o ano de 2010, existe o planejamento estratégico do

Tribunal e a Secom deve estabelecer anualmente metas de comunicação, indicadores e cumprir o que foi previsto.

Existe uma Secretaria de Planejamento no Tribunal. Então, eles coordenam esse trabalho. A gente faz várias reuniões para definir quais serão as metas do ano. E depois disso, o quadro é levado para os nossos superiores – o secretário-geral da presidência e o presidente. Mas eles não costumam intervir muito nessas metas. E até para que eles acompanhem depois o andamento disso. Então, por mais que a gente não tenha formalmente um plano de comunicação, esse planejamento acaba definindo as nossas metas. As metas que a gente tem hoje não são muito diferentes do que era feito no plano de comunicação. (RESPONDENTEII)

Não existe, também, plano de gerenciamento de crise. Isso fez com que, em 2011, em meio a uma crise, eles tivessem que lidar de forma reativa com a situação.

A gente teve que aprender com a situação. Quando acontecia, a gente tentava retomar a situação. Na época, a gente se questionou. Será que a gente precisa de um manual de gerenciamento de crise? Será que a gente precisa de uma empresa para ajudar a atuar nisso? Só que, no serviço público, a gente tem que sempre pensar nessas coisas de médio e longo prazo. Então, no meio da crise, a gente vai pensar em contratar alguém, é coisa de pelo menos um ano para frente. (RESPONDENTEII)

Em 2012, com o objetivo de estreitar a relação da assessoria de imprensa com os profissionais atuantes em veículos de comunicação e aumentar a repercussão de temas de interesse da área, a equipe criou um concurso para jornalistas.

As contas do governo sempre é uma coisa difícil de as pessoas compreenderem. E, às vezes, por não compreenderem, acaba tendo uma repercussão muito pequena na imprensa. Então, para estimular isso, a gente criou um prêmio de jornalismo para 2012. Matérias veiculadas agora até o final de junho para estimular o pessoal a falar sobre isso e levar o debate para a sociedade mesmo, a partir de temas que a gente considerou relevantes, como o legado das obras da Copa, sustentabilidade do crescimento. É uma forma de a gente aproximar um pouco o TCU da mídia. (RESPONDENTEII)

V) *Canais de relacionamento*

O e-mail é, atualmente, o principal meio de comunicação com os jornalistas. “O e-mail passou a ser um passo necessário para eles receberem a informação. Eles

podem ligar pedindo isso e aquilo, mas a gente fala: entendi, mas você pode me passar por e-mail? Esse se tornou o padrão”. (RESPONDENTEII)

De acordo com os entrevistados, os jornalistas que não estão acostumados a contatar a assessoria de imprensa do Tribunal muitas vezes demonstram insatisfação em relação a esse procedimento, pois acreditam que o retorno não será ágil. Entretanto, aqueles que conhecem o trabalho da assessoria mandam as solicitações diretamente por e-mail.

Tem muitos assim que, por exemplo, um cara lá do jornal do interior, que quase não liga aqui, dá um “chilique”. Tem um ou outro que não está acostumado, mas os que rotineiramente trabalham muitas vezes nem ligam. Mandam e-mail, caiu ali na caixa da imprensa, cada um vai pegando, vai colocando o seu nome na frente e trabalha em cima daquela demanda. E muitas vezes acontece: a pessoa precisa sair para fazer outra coisa, o andamento do atendimento que não foi possível resolver de uma vez só, você circula para todos. Isso é uma outra coisa que não costumava acontecer. Hoje a gente circula tudo o que você está desenvolvendo. A demanda pode estar comigo, mas eu mandei para todo mundo ali: vou precisar ir embora, estou aguardando a resposta do fulano para conseguir resolver. Então, quando a pessoa ligar, qualquer um vai poder resolver. A informação não fica parada. A informação circula entre a equipe. É uma rotina de trabalho que a gente criou. (RESPONDENTEI)

Em relação aos assessorados – que são o presidente, os ministros, os secretários e os diretores –, a troca de informações ocorre principalmente por telefone ou por meio de reuniões presenciais com a diretora ou o secretário de comunicação.

VI) *Mensuração de resultados*

Os entrevistados destacaram que a divulgação de resultados aumenta a confiança e o retorno dos servidores em relação ao trabalho desenvolvido pela Secom.

Por outro lado, apesar de a Secretaria estabelecer metas e indicadores, previstos no planejamento estratégico da instituição, eles afirmaram que ainda não há a cultura de realizar a análise e a divulgação dessas informações. “A gente é bem tímido em relação à divulgação dos nossos resultados”. (RESPONDENTEI)

Há, ainda, a dificuldade de utilizar os indicadores definidos, fazendo, assim, com que a mensuração fique restrita a questões como número de matérias veiculadas e atendimentos realizados. De acordo com eles, não existe a cultura de analisar e comparar os dados.

Para eles, isso tem como consequência a falta de entendimento por parte dos servidores acerca do trabalho realizado pela assessoria de imprensa. “Existe uma falta de compreensão. De acharem que as coisas surgem no jornal porque o jornalista acordou inspirado naquele dia. De desconhecer o trabalho que a gente tem de fazer com a informação chegue ao jornalista”. (RESPONDENTE II)

Como estratégia para melhorar a situação, foi implementado no *houseorgan* da instituição um resumo com as principais notícias do TCU na mídia.

O pessoal tem uma visão de que o TCU não sai muito na mídia. Aí a gente implementou no União, que é interno, uma coluna semanal com as principais notícias que saíram do TCU na mídia, tanto na imprensa, quanto na TV. E recebemos e-mails elogiando a iniciativa, inclusive de pessoas extremamente reativas a isso. (RESPONDENTE I)

VII) Pontos positivos e negativos, lições aprendidas e boas práticas

Em relação ao público externo, a maior dificuldade destacada se refere ao fato de os jornalistas muitas vezes não compreenderem que a assessoria de imprensa não detém todas as informações que eles desejam.

De acordo com os entrevistados, esse problema deixa de existir quando os jornalistas conhecem o trabalho desenvolvido pelos profissionais do setor e é estabelecida, assim, uma relação de confiança entre as partes.

Quanto às boas práticas, ressaltou-se a implementação de uma política de comunicação. Para os respondentes, a medida reduziria problemas relacionados aos trabalhos desenvolvidos pela assessoria.

Eu, pelo menos, sinto falta disso diariamente. Principalmente quando chega alguém aqui com uma ideia brilhante e diz que quer fazer determinada coisa. A gente diz que não pode, porque trará tais consequências para a instituição, e ele vira e diz: aonde está escrito que eu não posso fazer? Em lugar nenhum, e aí ele pode sair fazendo o que ele bem entender, mesmo que a nossa posição de Secretaria de Comunicação seja contrária. (RESPONDENTE II)

Para o público externo, foi ressaltada a necessidade de se procurar ser o mais transparente possível e circular a informação.

2.2.2 Instituição 02: Tribunal Superior Eleitoral

I) Sobre a instituição

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE) é o órgão máximo da Justiça Eleitoral, formada, ainda, por um tribunal regional em cada estado, no Distrito Federal e nos territórios, pelos juízes e pelas juntas eleitorais. O órgão já foi sediado em quatro cidades distintas, mas desde o ano de 1960 tem sede em Brasília.

Criada em 1932, a Justiça Eleitoral se tornou “responsável por todos os trabalhos eleitorais – alistamento, organização das mesas de votação, apuração dos votos, reconhecimento e proclamação dos eleitos”. (TSE)

O TSE tem suas competências estabelecidas pela Lei 4.737, de 15 julho de 1965. Por ser um órgão que possui quantidade maior de trabalho administrativo, a estrutura do TSE difere dos outros tribunais.

A Corte é composta por sete ministros e renova-se a cada dois anos. Três ministros são originários do Supremo Tribunal Federal, dois do Superior Tribunal de Justiça e dois representantes da classe dos juristas - advogados com notável saber jurídico e idoneidade. A rotatividade dos juízes no âmbito da Justiça Eleitoral objetiva manter o caráter apolítico dos tribunais, de modo a garantir a isonomia nas eleições. (TSE)

II) Estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia

a) Perfil do profissional inquirido

O entrevistado ocupa o cargo de coordenador de jornalismo e atua na assessoria de imprensa da instituição desde maio de 2010. Possui formação em Direito e especialização em assessoria de imprensa e em direito público. Antes de ocupar o cargo, atuou como assessor jurídico de um ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) e, a partir de 2006, na assessoria de imprensa do Tribunal, onde foi responsável por “ajudar a traduzir do ‘jurisdiquês’ para o português as decisões do Supremo, [...] fazer a comunicação com a imprensa, traduzir mais os julgamentos na notícia, porque, antes, a notícia era muito ‘*ipsis litteris*’ do que o juiz falava”. (RESPONDENTE III).

Entre as atribuições estão a edição das matérias divulgadas no portal do TSE, além dos vídeos produzidos para o Pannel da TV Justiça e da TV Cultura; coordenação

e atendimento à imprensa, coordenação do trabalho desenvolvido nas mídias sociais *Twitter* e *Youtube*.

b) Estrutura da assessoria de imprensa

No organograma do TSE, a assessoria de imprensa está diretamente ligada à presidência. De acordo com o entrevistado, apesar de não ser formalmente designada como Secretaria de Comunicação, a área possui características como a divisão em núcleos— jornalismo, rádio e televisão e, ainda, um apoio administrativo.

O primeiro núcleo tem como foco o relacionamento com a mídia. Neste, são quatro servidores, sendo um responsável apenas pela comunicação interna, e seis jornalistas terceirizados. Com exceção do coordenador da área, formado em direito, e de um servidor com formação em relações públicas, todos são formado em jornalismo.

No período de eleições, a equipe recebe autorização para a contratação temporária de mais três jornalistas. Na ocasião, é elaborado um esquema de plantão, com a criação de equipes atuando em horários diferenciados no total de aproximadamente 22 horas.

Quanto ao papel da assessoria de imprensa, e, mais especificamente, do núcleo de jornalismo dentro da instituição, foram destacados dois principais objetivos: trabalhar a imagem do Tribunal e, ainda, a imagem do processo de votação, envolvendo, por exemplo, a urna eletrônica e a questão da Lei da Ficha Limpa. “A Justiça Eleitoral também tem a missão de esclarecer o eleitor de todas as camadas sociais, a fim de que o voto do eleitor seja consciente, e não um voto vendido”. (RESPONDENTE III)

A Justiça Eleitoral é um pouco diferente dos outros tribunais, pois tem uma atividade administrativa muito grande, que é a eleição. Então, ela tem uma atividade, além da atividade judicial, que é a parte de processos, administrativa muito forte, que envolve urnas eletrônicas, identificação biométrica, todo o cadastramento eleitoral, certidões, atendimento ao cidadão através dos cartórios, coisas que os outros tribunais não têm. [...] Eu diria que a parte administrativa é até 70% e a parte judicial é 30%. (RESPONDENTE III)

III) Processos de trabalho

As demandas provenientes das redações são recebidas principalmente por telefone e e-mail e quando a informação é “pronta”, ou seja, está na lei ou não é polêmica, o retorno é imediatamente transmitido ao jornalista.

Em casos de informações que necessitem de algum juízo de valor ou de algum esclarecimento por parte de algum membro do Tribunal, a equipe entra em contato com o gabinete e passa um resumo a respeito do assunto que será abordado pelo jornalista. Sempre quem fala pelo Tribunal são ministros, obedecendo a uma escala: presidente, vice-presidente e outros ministros.

Fora isso a assessoria funciona como a ponte com os outros do Tribunal para pegar informações e entregar aos jornalistas. Então, informações sobre a urna, o pedido é feito via assessoria, que busca essa informação no STI, nossa Secretaria de Tecnologia da Informação. A gente pega essa informação, trata a entrega aos jornalistas. Informações sobre processos, nós vamos à nossa secretaria judicial, sobre mesários, ao nosso RH, e por aí vai. (RESPONDENTE III)

De forma proativa, as decisões tomadas pelo Plenário, que se reúne duas vezes por semana (terças e quintas-feiras), são transformadas em release. Além disso, existe a divulgação de eventos ligados ao calendário eleitoral, que são datas relevantes em relação ao processo eleitoral e se inicia um ano antes da eleição e se encerra em fevereiro do ano seguinte. “A gente também divulga para o cidadão, a imprensa, os advogados, todas essas datas via portal, matéria de TV, rádio, *Twitter*”. (RESPONDENTE III)

O coordenado de jornalismo define o que deve ser noticiado e as estratégias de divulgação, envolvendo, em assuntos considerados mais relevantes, o assessor-chefe e a alta administração do Tribunal.

IV) Serviços e produtos

A equipe de assessoria de imprensa do TSE realiza o acompanhamento de entrevistas sempre que um ministro vai se pronunciar. Nesses casos, é impreterivelmente produzido um *briefing*. Em relação às eleições, são passadas informações como número de urnas e eleitores. Acerca de assuntos que não sejam especificamente relacionados ao período eleitoral, o resumo é feito com foco na repercussão que o assunto tem obtido.

A capacitação de fontes é realizada por empresa terceirizada e não possui periodicidade definida, sendo solicitada quando um dos membros que compõem o Tribunal (ministros do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça e advogados da Ordem dos Advogados do Brasil) tem o interesse em realizar o *media*

training. Já para os secretários em geral, a capacitação é sempre realizada antes de um ano eleitoral.

Entretanto, com a finalidade de apoiar os assessorados, a equipe criou um manual de relacionamento com a imprensa. O material é disponibilizado pela internet para todas as autoridades do Tribunal e, ainda, para os três mil juízes eleitorais que assumem essa função durante o período das eleições.

O TSE também possui manual de redação para a equipe. Porém, de acordo com o entrevistado, o material é pouco utilizado. No dia a dia, os jornalistas consultam manuais externos, como o da Folha de S.Paulo e do Estadão.

Em relação à capacitação de jornalistas, o TSE realiza um seminário anual próximo ao período eleitoral com o objetivo de ilustrar como funciona o processo de prestação de contas. Na oportunidade, são abordados assuntos como: acesso ao sistema de prestação de contas, tecnologia de processos, ação de impugnação contra mandato eletivo, ação de investigação da justiça eleitoral, composição do ministério público eleitoral, recurso contra expedição de diploma, além de outras especificidades da justiça eleitoral. O evento é noticiado e realizado gratuitamente aos profissionais que possuem o interesse.

E, com o objetivo de estreitar a relação entre assessorados e jornalistas, o entrevistado afirmou que são realizados almoços e cafés da manhã com jornalistas e colunistas.

No período de eleição, nos meses de setembro e outubro, a equipe de comunicação do Tribunal monta um centro de divulgação do processo eleitoral. “Jornalistas do Brasil inteiro e do mundo vêm ao TSE. A gente disponibiliza computadores, telões, onde são feitas as totalizações em tempo real”.
(RESPONDENTE III)

No dia do primeiro e do segundo turnos nosso trabalho começa às sete da manhã e o dia come o outro. Por exemplo, o primeiro turno vai ser dia 7, domingo. Então, os dias 7 e 8 são um só, porque a gente vai entrando madrugada a dentro. Agora, com o processo eletrônico, com a urna, ficou mais rápido. Em 2010, a gente conseguiu apurar em uma hora e quatro minutos depois do fim da votação. E por volta de 2h30 da manhã, todas as urnas foram totalizadas. (RESPONDENTE III)

Em eventos como esse, são sempre produzidos e distribuídos *press-kits*. Na abertura do Centro de Divulgação, são disponibilizadas matérias específicas e a explicação detalhada de cada peça publicitária da campanha relativa às eleições.

No dia a dia, o núcleo de jornalismo possui uma média de produção de dez releases, três matérias de vídeo e cinco matérias de rádio. No período eleitoral, esse número chega a 30 ou 40 releases diários.

A assessoria de imprensa do TSE também é responsável pelo registro de visitas e de reuniões internas específicas, como a cerimônia de laqueação dos sistemas eleitorais e os testes públicos das urnas.

O software que vai ser implementado na urna fica à disposição dos partidos políticos, do Ministério Público, da OAB para que eles o examinem. Ver se é um software correto ou se tem algum vício. Aquela história, se eu der um ponto para um candidato, vai botar dois no outro. Então, a gente abre esse software e depois ele é lacrado, assina-se o lacre, com a participação dos partidos, e é trancado na sala cofre. [...] Os testes públicos das urnas. Até teve uma equipe da UNB com sucesso no teste, também é todo filmado o ambiente, com recurso da assessoria de imprensa. (RESPONDENTE III)

No espaço online, a assessoria de imprensa do Tribunal não possui uma sala de imprensa, mas, sim, uma agência de notícias, além de canais de relacionamento no *Twitter* e no *Youtube*. O entrevistado destacou, entretanto, que estes espaços ainda necessitam de aprimoramento, pois eles não permitem a interação com o usuário.

Hoje o nosso Twitter só fala. Eu até brinco que ele é autista. Por falta de recurso humano mesmo: pessoal para poder responder e pessoal especializado para saber como responder. Mas a gente já está trabalhando nisso, para que o nosso Twitter não seja mais autista, para que ele interaja. Vai ser o primeiro tribunal que vai ter interação com o jurisdicionado. (RESPONDENTE III)

O monitoramento das mídias sociais é realizado pela própria equipe por meio da utilização de ferramentas de busca. O levantamento é feito diariamente e, às sextas-feiras, é elaborado um balanço semanal.

O TSE também tem também uma sala física de apoio, com computador, internet e televisão. “Os setoristas do TSE são os mesmos do Supremo. Quando acaba a sessão lá, às 18 horas, eles vêm para cá, porque a sessão aqui começa às 19 horas”. (RESPONDENTE III)

A equipe de assessoria de imprensa não possui um plano de comunicação, mas desenvolve o planejamento das atividades por meio de projetos específicos para cada evento e para alguns serviços, como o *Twitter* e os programas de televisão. Para

o entrevistado, essa escolha ocorre em função da dinâmica que envolve o trabalho da assessoria de imprensa no Tribunal. “A gente não faz um planejamento geral. Isso já foi feito em outros anos e não dava certo. Como o mundo hoje é muito dinâmico, para não ficar com aquele planejamento estático, engessado, a gente opta por fazer diversos planos de ação”. (RESPONDENTE III)

A gente faz planos para cada evento. Não um plano anual. A gente não consegue trabalhar com uma agenda prévia do ano inteiro. Digamos que a Associação dos Magistrados Brasileiros chegue aqui e propõe uma campanha para as eleições, com uma audiência pública lá no Juazeiro. Aí a gente desenvolve um plano para aquele evento. (RESPONDENTE III)

Quando você entra na correria de um processo eleitoral, é muito difícil um plano que dê certo, porque acontece tudo de última hora, mas dentro do possível a gente segue. Nós temos programas específicos, na TV Justiça, na TV Cultura. Quanto a isso dá para a gente fazer um planejamento e seguir. Agora, no dia a dia, seguir 100% é difícil. (RESPONDENTE III)

Para o gerenciamento de crise, a estratégia utilizada é semelhante. Não há um planejamento acerca de possíveis situações de risco. É realizado um monitoramento diário que, de acordo com o entrevistado, torna possível antecipar algumas situações consideradas perigosas e, assim, evitar que elas se tornem crises. Segundo o entrevistado, esse processo não deve ser estático, pois é, para ele, um procedimento intuitivo em relação ao que deve ser feito.

O clipping é feito por uma empresa terceirizada e disponibilizado pela intranet em formato digital. Além disso, é encaminhado por e-mail para ministros e impresso para uma lista de pessoas que solicitaram o envio. “A gente conseguiu reduzir muito essa lista, por questões de economia de papel. Então, hoje acho que a gente imprime poucos”. (RESPONDENTE III)

A assessoria também é responsável por um contrato de publicidade ligada à conscientização do eleitor.

V) Canais de relacionamento

Os principais meios de relacionamento entre a assessoria de imprensa e os jornalistas são o telefone, o e-mail e o portal do TSE. Os releases são divulgados pelo

site e via *mailing*. Destaca-se, entretanto, que se o jornalista que demandou uma informação não é de confiança, existe a prática de repassar as informações por e-mail.

Nós temos o grupo de setoristas, que eu conheço há muito tempo. Então eles ligam a qualquer hora. Eu brigo, digo que jornalista não tem amigo, tem fontes. Mas é quase como se fosse uma relação de amizade. Mas sabendo que o objetivo deles às vezes é diferente dos nossos. (RESPONDENTE III)

Já os assessorados – ministros e secretários – encaminham as demandas geralmente de forma verbal ao assessor-chefe. A partir daí, as solicitações são repassadas para a equipe, também de forma verbal ou por e-mail.

VI) *Mensuração de resultados*

O levantamento e a análise das metas e dos resultados obtidos pela assessoria de imprensa são apresentados no mês de dezembro, durante a sessão de encerramento do ano judiciário. Na oportunidade, todas as áreas apresentam os resultados esperados e alcançados. De acordo com o entrevistado, área de assessoria de imprensa conseguiu cumprir, “ao longo de 2010 para cá, todas as metas, até acima da expectativa”.

As metas levam em consideração as regras impostas pelo TSE em relação aos recursos financeiros destinados ao investimento em comunicação.

Além disso, devem-se prestar contas ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que solicita a estipulação de metas por parte da assessoria de comunicação.

Para tanto, são analisadas a quantidade de matérias, de visualizações no canal Youtube e de acesso ao site. Verificam-se, por meio da ferramenta *Google Analytics*, os dias em que o portal do TSE é mais acessado. “Eu tenho uma frustração muito grande, porque no dia da eleição, meu site tem seis milhões de acesso. Um mês depois, volta para quatro mil acessos diários”. (RESPONDENTE III)

A gente sabe que na sexta tem uma queda. Então, na sexta a gente trabalha menos no site. Trabalha mais por telefone para pautar o pessoal do caderno de sábado e de domingo. Porque se eu colocar uma coisa no site na sexta eles não vão ler e não vão ter interesse em publicar. Então, a gente deixa para botar na segunda desde que eles botem no jornal no sábado ou domingo. (RESPONDENTE III)

Os resultados são analisados pela equipe da assessoria de imprensa, que produz relatórios e os encaminha ao assessor-chefe e ao presidente do Tribunal. A partir dessas informações, é elaborado o relatório anual. O documento é público, estando disponível no portal do TSE.

VII) Pontos negativos e positivos, lições aprendidas e boas práticas

O entrevistado citou o acesso aos assessorados como um dos fatores que dificultam o trabalho desenvolvido pela assessoria. Isso se deve ao fato de a alta administração ser originalmente lotada em outras instituições.

Aqui a gente tem uma peculiaridade, pois aqui eles são de outros tribunais e vêm para cá no dia da sessão, terça e quinta. Só que na segunda, na quarta e na sexta eles estão no STJ, STF. Então, a gente trabalha com dois dias úteis, em relação aos assessorados. Então, quanto a isso prejudica um pouco. Mas na terça e na quinta a gente consegue resolver as demandas. (RESPONDENTE III)

Outro aspecto destacado refere-se aos recursos humanos, considerado pelo entrevistado insuficiente.

Com a implementação das mídias sociais eu queria mais. Eu precisaria de mais uns dois ou três especializados para trabalhar só com isso, porque hoje eu tenho que deslocar um jornalista do texto para alimentar *Twitter* e *Youtube*. Tem um jornalista e um estagiário. (RESPONDENTE III)

Ele também mencionou o tempo para a execução das atividades. De acordo com o entrevistado, as novas tecnologias fazem com que os assessorados tenham acesso cada vez mais rápido às informações. Com isso, a assessoria de imprensa é pressionada para que dê a informação antes dos portais de notícia, por exemplo.

Por outro lado, o acesso aos veículos de comunicação jornalistas foi destacado como um ponto positivo da atuação, devido à relação de confiança já estabelecida.

Em relação às lições aprendidas a partir de situações negativas, destaca-se o entendimento acerca do papel do assessor de imprensa, especialmente os que atuam em órgãos públicos, que têm o dever de divulgar informações de interesse da sociedade. Para ele, no entanto, isso deve ser feito de forma consciente e planejada.

Outro aspecto levantado refere-se ao preparo do assessorado para entrevistas. De acordo com ele, é essencial a elaboração de um *briefing*, além de uma prévia com

perguntas e possíveis respostas. Esses procedimentos são sempre realizados antes de entrevistas coletivas ou exclusivas.

Como boas práticas, o entrevistado defendeu que toda assessoria de imprensa de tribunal deve ter um consultor jurídico. Além disso, a equipe deve ser treinada para o atendimento ao jornalista e ao público em geral, tendo em vista que o trabalho desenvolvido nesses órgãos é um serviço público.

Outra coisa é ter um pessoal treinado para atender pessoas. Outro dia eu liguei para um órgão e pedi uma informação. A primeira coisa que ouvi foi não tenho essa informação. Não foi nem, vou procurar. Acho que tem que pensar que a gente, como assessor de imprensa, presta um serviço público. Quem financia todo o tribunal o servidor, é o cidadão. Então, o que a gente está fazendo aqui é uma prestação de contas de todo esse dinheiro que é investido. Então, virar para um jornalista e dizer que não tem uma informação ou não vou falar, é totalmente inconcebível. (RESPONDENTE III)

2.3 Questionário

2.3.1 Instituição 01: Tribunal de Justiça de São Paulo

I) Sobre a instituição

Instalado em 1874, o Tribunal de Justiça de São Paulo foi inicialmente denominado Tribunal da Relação de São Paulo e Paraná.

Por se tratarem de províncias bastante inexpressivas, foram nomeados apenas sete desembargadores para integrar o Tribunal, que tinha a função de julgar todas as causas em segunda instância, anteriormente julgadas pelo Tribunal de Relação do Rio de Janeiro. As primeiras instalações se deram em casarões situados no centro da capital paulista. (RESPONDENTE IV)

Em 1891, houve a separação definitiva das duas seções judiciárias. E, em 1911, o TJSP recebeu a sua primeira sede. A medida teve como justificativa o “crescimento demográfico e econômico” do estado de São Paulo e, como consequência, a “expansão do judiciário paulista”. (RESPONDENTE IV)

Hoje, o Tribunal de Justiça é composto por 360 desembargadores e nos órgãos de cúpula estão o presidente, o vice-presidente, o corregedor-geral da Justiça, o decano e os presidentes das seções de Direto Criminal, Direito Público e Direito Privado. Eles integram o

Conselho Superior da Magistratura. Também, há o Órgão Especial, composto por 25 desembargadores: o presidente, 12 mais antigos e 12 eleitos. (RESPONDENTE IV)

II) Estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia

a) Perfil do profissional inquirido

A participante da pesquisa é formada em Jornalismo e possui especialização na área de Direito. Atua como diretora de comunicação social no Tribunal e está na instituição há mais de cinco anos.

Dentre as atribuições referentes ao cargo, destaca-se a comunicação interna e externa do Poder Judiciário do Estado de São Paulo, que inclui, de acordo com a respondente, 360 desembargadores, mais de dois mil magistrados, 45 mil servidores na ativa, dez mil aposentados, 22 milhões de ações em andamento, além da Escola Paulista da Magistratura.

b) Estrutura da assessoria de imprensa

Atuam na assessoria de imprensa do TJSP de 11 a 15 funcionários, com formação predominante na área de jornalismo. No organograma da instituição, a assessoria está diretamente ligada à presidência.

De acordo com a respondente, a área tem ganhado cada vez mais reconhecimento dentro da instituição. “Hoje em dia a assessoria de imprensa ganhou bastante espaço. Está, inclusive, classificada como Gabinete de Comunicação Social e acompanha todos os atos e as agendas da Presidência”. (RESPONDENTE IV)

III) Processos de trabalho

De acordo com a informante, o trabalho realizado diariamente pela assessoria de imprensa envolve desde tarefas mais simples como a elaboração e a distribuição de *clipping* até a resposta dada de forma imediata a jornalistas e cidadãos em geral nas redes sociais.

Nas questões cotidianas e corriqueiras, o contato é feito pelo jornalista que necessita da informação em tempo recorde. O atendimento é realizado junto à fonte que pode transmitir o solicitado. Muitas vezes, é o magistrado quem faz o contato para que a notícia seja divulgada (se for de interesse público). O atendimento segue os mesmos padrões só que em ordem inversa. (RESPONDENTE IV)

Para ela, houve um aumento na procura por notícias ligadas ao Poder Judiciário, o que, acarreta, necessariamente, no aumento da demanda da assessoria. “A procura por notícias está ligada ao processo de 'descoberta' das atividades do Poder Judiciário e à crescente prestação de serviços que o Judiciário tem oferecido”.

IV) *Serviços e produtos*

Acompanhamento de entrevistas, Capacitação de fontes para entrevistas, Capacitação dos jornalistas que cobrem a instituição (ex.: disponibilização de manuais e "glossários"), Apoio a eventos, Apoio a outras áreas, Levantamento e sugestão de pautas, Monitoramento da internet, Encontro fonte e jornalistas (como rotina), Entrevistas coletivas, Divulgação de fotos, Manual de redação, Manual de relacionamento com a mídia, press-kit, Plano de comunicação, Plano de gerenciamento de crise, Clipping e análise dos noticiários, Avaliação dos resultados, Redes Sociais.

V) *Canais de relacionamento*

O presidente do Tribunal se reporta diretamente à diretora de comunicação social. Já os demais integrantes também procuram os outros profissionais que atuam na assessoria do TJSP. As demandas de serviço são passadas pelos assessorados por meio de reuniões periódicas, e-mail, telefone ou pessoalmente.

Nos Tribunais de Justiça, em função da Lei Orgânica da Magistratura, os dirigentes ficam à frente do Poder Judiciário somente por um biênio. Com isso, muda-se a presidência de dois em dois anos. Cada presidente tem uma forma de encarar a atuação e os serviços prestados pela assessoria de imprensa. (RESPONDENTE IV)

VI) *Mensuração de resultados*

Os resultados obtidos a partir das ações desenvolvidas pela assessoria de imprensa são apresentados em relatório anual. A análise do documento é realizada pelo Conselho Superior da Magistratura e, de forma mais detalhada, pela Presidência do Tribunal.

Os resultados não são divulgados externamente, mas somente enviados à presidência do órgão.

VII) Pontos negativos e positivos, lições aprendidas e boas práticas

A respondente destacou que o comprometimento com o trabalho e a credibilidade das informações repassadas devem ser a base do trabalho diário de uma assessoria de imprensa.

Comprometimento e credibilidade fazem de qualquer atendimento sementes de boas práticas a serem utilizadas no dia a dia. Não é necessário grandes casos de repercussão, como o julgamento do casal Nardoni, que nos deu o 1º lugar de Relacionamento com a Mídia em 2010, no Conbrascom, do Fórum Nacional de Comunicadores de Justiça. A boa prática tem que ser diária e constante. (RESPONDENTE IV)

Ela também destacou que é fundamental ao profissional que atua em assessoria de imprensa estar atento aos fatos. “Assim como o bom repórter é aquele que vai a busca da informação, o trabalho da assessoria de imprensa não pode e não deve se limitar ao conforto das salas e dos computadores”, destacou.

2.3.2 Instituição 02: Ministério Público do Paraná

I) Sobre a instituição

O Ministério Público defende, segundo a Constituição Federal, aquilo que é inerente ao direito de todos os cidadãos, sendo chamado de “defensor do povo” por muitos doutrinadores.

O órgão é integrado por promotores de justiça (primeiro grau de jurisdição) e procuradores de justiça (segundo grau de jurisdição), sendo ainda composto por servidores em funções de apoio.

A arquitetura desse novo Ministério Público, que está sendo desenhada no decorrer do século XXI, é de uma Instituição que se envolve vivamente com as questões mais relevantes, atuando em prol da saúde pública, do meio-ambiente, da criança e do adolescente, das famílias, do idoso, das pessoas portadoras de necessidades especiais, do patrimônio público, dos direitos do consumidor, dos direitos dos povos indígenas, enfim todas as áreas afetas aos direitos constitucionais, cidadania e direitos humanos. (MPPR)

II) Estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia

a) Perfil do profissional inquirido

O participante da pesquisa atua na instituição como coordenadora da assessoria de comunicação. Formada em jornalismo, a respondente possui curso de especialização e trabalha na instituição há mais de cinco anos.

Entre as atribuições relacionadas ao cargo, destacam-se o assessoramento à alta administração para a formulação de estratégias de comunicação; a integração do trabalho desenvolvido pelas áreas da Assessoria; o zelo pela qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos pela Assessoria, bem como pelo orçamento e recursos destinados ao setor; a sugestão de cursos de capacitação e treinamentos para a equipe.

b) Estrutura da assessoria de imprensa

A Assessoria de imprensa do Ministério Público do Paraná está diretamente ligada à presidência da instituição e possui entre cinco e dez funcionários formados predominantemente em jornalismo.

Compete à área primordialmente intermediar as relações entre o órgão e a sociedade, por meio da imprensa. O profissional inquirido também destacou a responsabilidade em relação ao papel desempenhado pela assessoria dentro da comunicação organizacional.

Deve trabalhar para dar a melhor informação pública, com responsabilidade e ser capaz de "traduzir" a informação da melhor forma, de maneira clara e precisa. (RESPONDENTE V)

De acordo com a respondente, as atribuições do Núcleo de imprensa da Assessoria de Comunicação do MP-PR são:

- I. elaborar material jornalístico a ser encaminhado à imprensa;*
- II. elaborar matérias para o site institucional;*
- III. realizar o atendimento aos jornalistas;*
- IV. atender às demandas de divulgação do MP-PR;*
- V. fazer a cobertura jornalística de eventos institucionais;*
- VI. elaborar conteúdo para informativos institucionais;*
- VII. agendar entrevistas para a imprensa;*
- VIII. levantar junto a fontes internas informações de interesse público para a imprensa;*
- IX. promover treinamentos pertinentes à área para porta-vozes da instituição;*

X. supervisionar a edição e distribuição de clipping, contendo notícias de relevância institucional;

XI. auxiliar os demais Núcleos em suas ações;

XII. desenvolver atividades correlatas.

III) Processos de trabalho

São duas as formas de atuação da assessoria de imprensa: a reativa, em que recebe e responde demandas provenientes dos veículos de comunicação; e a proativa, na qual a equipe produz material para divulgação – como releases e matérias publicadas no site, por exemplo – e levanta pautas positivas sobre o Ministério Público.

As pautas são produzidas a partir de situações e datas específicas ou, ainda, de demandas feitas por promotores e procuradores de Justiça. Neste caso, o material é aprovado previamente pelos assessorados, após discussão realizada junto com a assessoria de imprensa.

A Assessoria controla por planilha todos os atendimentos que faz e as respostas dadas a cada veículo, bem como mantém as aprovações das matérias pedidas pelos promotores. (RESPONDENTE V)

IV) Serviços e produtos

Perguntada acerca do que é feito pela assessoria, a respondente ressaltou que a área realiza a capacitação de fontes para entrevistas, bem como o acompanhamento das mesmas; a capacitação de jornalistas que cobrem a instituição; apoio em eventos, e suporte às demais áreas da instituição; o levantamento e a sugestão de pautas; monitoramento da internet; entrevistas coletivas; divulgação de fotos; manual de relacionamento com a mídia; press-kit; plano de comunicação; e clipping e análise dos noticiários

V) Canais de relacionamento

O fornecimento de informações aos jornalistas ocorre por telefone, e-mail e *chat*. Além disso, está sendo analisada a divulgação também por meio de mídias sociais.

Já com os assessorados – que representam todos os membros do Ministério, especialmente seu corpo diretivo, e alguns servidores –, além do relacionamento feito por e-mail e telefone, as demandas são realizadas por meio de reuniões semanais ou,

ainda, pessoalmente. Eles entram em contato diretamente com a Assessoria para solicitar divulgação.

Com determinado público há reuniões semanais (ex: subprocuradoria-geral de Justiça para Assuntos de Planejamento Institucional), outras demandas recebemos por e-mail ou telefone (e mesmo pessoalmente, principalmente em relação ao Gabinete do Procurador-Geral). Em alguns casos são feitas reuniões com os Centros de Apoio Operacional. (RESPONDENTE V)

VI) *Mensuração de resultados*

A assessoria de imprensa do órgão não utiliza métodos de mensurar os resultados obtidos por meio de suas ações. Entretanto, a área está buscando meios para realizar essa análise. “Ainda estamos estudando formas de fazer essa mensuração, uma vez que não acreditamos na velha fórmula centímetro por coluna”. (RESPONDENTE V)

VII) *Pontos negativos e positivos, lições aprendidas e boas práticas*

Dentre os principais problemas referentes à atuação da assessoria dentro da instituição, são destacados: o tempo exíguo para realização das atividades, a complexidade do gerenciamento e da priorização das demandas e, ainda, a falta de recursos humanos.

Além disso, foram citados problemas decorrentes de divulgações inadequadas, tanto por parte dos jornalistas que cobrem a instituição, quanto por parte dos assessorados.

Nesse sentido, a assessoria de imprensa passou a formalizar e a armazenar as informações recebidas e as repassadas, estabelecendo, assim, fluxos de trabalho. “É necessário o estabelecimentos de fluxos como o registro de pedidos da imprensa e o posicionamento dado pela instituição, o registro da aprovação de releases pelo solicitante, entre outras situações”. (RESPONDENTE V)

2.3.3 *Instituição 03: Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão*

I) *Sobre a instituição*

O Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão foi instalado no dia 26 de maio de 1989, criado pela Lei 7.671/1988. Na época, os litigantes enfrentavam grandes

dificuldades para acompanhar os processos trabalhistas em Fortaleza, sede do TRT da 7ª Região (CE), cuja jurisdição englobava os Estados do Ceará, Maranhão e Piauí. A distância de 1.050 km separava São Luís de Fortaleza. Com a instalação do Tribunal, a barreira da distância foi quebrada e a tramitação processual ficou mais ágil. (TRT-MA)

O TRT do Maranhão é um dos mais novos Tribunais do Trabalho do país. O órgão destaca, como momento histórico vivido pela Justiça do Trabalho, em todo o país, a aprovação, em dezembro de 1999, a Emenda Constitucional 24. A medida acaba com a representação classista, bem como as Juntas de Conciliação e Julgamento, que, passam, a partir de então denominar-se de Varas do Trabalho e os juízes presidentes ganham a denominação de juiz titular. (TRT-MA)

As novas varas foram criadas pela lei 10.770/2003, que ampliou a cobertura da Justiça do Trabalho em todo país, criando 269 novas varas trabalhistas. No Maranhão, a lei garantiu a criação de oito novas varas e a ampliação da jurisdição, fazendo saltar a cobertura da Justiça do Trabalho de 80 para 183 municípios. Em percentuais, representou um aumento de 58,52% para 84,33%, referente aos municípios maranhenses atendidos pela Justiça do Trabalho.

II) Estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia

a) O perfil do profissional inquirido

A respondente ocupa o cargo de chefe da Assessoria de Comunicação Social. Formada em jornalismo, ela atua na instituição há mais de cinco anos. Entre as atribuições relativas ao cargo, ela destacou: diagnóstico, planejamento e orientação das atividades das áreas de Assessoria de Imprensa, Produção Multimídia, Comunicação Digital e Divulgação (comunicação interna, relacionamento institucional e marketing e publicidade).

Ainda de acordo com ela, é realizado o planejamento para inserção estratégica do TRT nacional e regionalmente. A área faz visitas a redações de jornais para estreitar o relacionamento com a mídia regional e nacional, e, especialmente, com jornalistas especializados na cobertura do Judiciário.

A chefe da Assessoria também tem como atribuição o planejamento e elaboração de diagnóstico interno e externo, de projetos de Comunicação Interna e Institucionais; a realização de visitas institucionais a universidades e outras entidades

da comunidade; o relacionamento interno com a alta administração: desembargadores, juízes, diretores e chefes de serviço; o relacionamento externo junto a organismos governamentais, não-governamentais e sociedade civil organizada; o acompanhamento das notícias publicadas sobre o TRT nos meios de comunicação de massa; o planejamento das publicações do setor; o acompanhamento do presidente, vice-presidente e corregedor a solenidades e outras atividades, quando solicitado; a administração de crises; o desenvolvimento de atividades motivacionais da equipe; a representação do TRT em atividades institucionais; e a fiscalização de contratos e processos administrativos.

b) A estrutura da assessoria de imprensa

A assessoria de imprensa do Tribunal está diretamente ligada à presidência do órgão e conta com menos de cinco funcionários, com formação predominante na área de jornalismo.

Os objetivos das ações de Comunicação Social de responsabilidade da Assessoria estão estabelecidos na Resolução Administrativa 30, de 9 de fevereiro de 2012. Seguem listados:

- I – dar amplo conhecimento à sociedade das políticas públicas e programas deste Regional;
- II – divulgar, de forma sistemática, em linguagem acessível e didática, os direitos do cidadão e os serviços colocados à sua disposição pelo Judiciário Trabalhista;
- III – estimular a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas que envolvam os seus direitos;
- IV – disseminar informações corretas sobre assuntos que sejam de interesse público para os diferentes segmentos sociais e que envolvam as ações do Judiciário Trabalhista;
- V – promover este Regional junto à sociedade de modo a conscientizá-la sobre a missão exercida pela Magistratura, em todos os seus níveis, otimizando a visão crítica dos cidadãos a respeito da importância da Justiça como instrumento da garantia dos seus direitos e da paz social.

Já as competências da área estão definidas no Regulamento Geral do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região, com a seguinte redação:

- I - planejar e executar a Política de Comunicação da Justiça do Trabalho no Maranhão com foco nos públicos interno e externo, atuando nas áreas de Imprensa, Relações Públicas, Publicidade, Comunicação Digital, Rádio e TV;
- II - atuar conjuntamente, por meio do Sistema Integrado de Comunicação da Justiça - SICJUS, para a garantia da Política de Comunicação do Poder Judiciário;
- III - atuar conjuntamente com o CSJT e TST para a garantia de uma Política de Comunicação do Poder Judiciário Trabalhista;
- IV - desenvolver atividades na área de Assessoria de Imprensa para a difusão de notícias judiciais e institucionais;
- V - desenvolver atividades na área de Comunicação Interna, visando a melhoria do clima organizacional e a integração do público interno;

- VI - desenvolver atividades na área de Publicidade, promovendo campanhas internas e externas;
- VII - desenvolver atividades na área da Comunicação Digital, para o fortalecimento da instituição nas mídias digitais;
- VIII - contribuir com a inserção estratégica do TRT nacional e regionalmente;
- IX - planejar e executar projetos específicos da área da comunicação e dar apoio na divulgação dos projetos desenvolvidos pela instituição no que se refere à divulgação;
- X - produzir e editar os informativos de conteúdo jornalístico;
- XI – produzir reportagens e editar conteúdos jornalísticos para as plataformas de rádio, TV, mídias digitais, dentre outras implantadas pelo Poder Judiciário;
- XII – realizar o registro fotográfico jornalístico das atividades;
- XIII – efetuar o monitoramento de mídia;
- XIV - atuar conjuntamente com os demais setores do Tribunal no desenvolvimento de programas, projetos e ações, no que se refere à divulgação jornalística.

III) Processos de trabalho

O trabalho da assessoria é baseado no desenvolvimento de pautas factuais, como cobertura da agenda do Tribunal e atendimento às demandas provenientes da presidência; judiciais, assunto primordial do Tribunal; e produzidas com o objetivo de fortalecer o discurso da organização. Para tanto, são utilizadas fontes e documentos oficiais.

Após a produção da notícia, a assessoria utiliza três caminhos para sua divulgação: 1) publicação no site institucional (www.trt16.gov.br); 2) envio aos profissionais de comunicação por meio de *mailing*; e 3) postagem nas redes sociais *Twitter* e *Facebook*. Neste, foi criado um ambiente específico para troca de informações com jornalistas.

No *Facebook*, há uma particularidade, vez que, além da página institucional, a Assessoria de Comunicação criou um perfil TRT - Ascom para manter um diálogo mais próximo e rápido, especialmente com os profissionais da comunicação. (RESPONDENTE VI)

IV) Serviços e produtos

A equipe de assessoria de imprensa do Tribunal desenvolve os seguintes serviços e produtos: acompanhamento e capacitação de fontes para entrevistas; capacitação dos jornalistas que cobrem a instituição; apoio em eventos; apoio a outras áreas; levantamento e sugestão de pautas; monitoramento da internet; encontro fonte e jornalistas como rotina; entrevistas coletivas; divulgação de fotos; jornal mural; press-kit; plano de comunicação e de gerenciamento de crise; clipping e análise dos noticiários; avaliação dos resultados; utilização de redes sociais;

V) Canais de relacionamento

De acordo com a participante da pesquisa, o relacionamento com os jornalistas ocorre principalmente por meio de releases distribuídos para mailing direcionado, de postagens nas redes sociais e na página oficial do TRT; bem como de ligações direta via telefone para as redações a fim de divulgar matérias especiais para a imprensa e notas exclusivas para colunistas/redações.

Já o relacionamento com os assessorados – cargos diretivos (presidente e vice-presidente), desembargadores, juízes titulares de varas trabalhistas; juízes substitutos, além dos gestores que ocupam cargos estratégicos na estrutura administrativa do Tribunal – ocorre, sobretudo, por meio de e-mail, reuniões periódicas, telefone e chat interno (denominado *spark*).

VI) Mensuração de resultados

O levantamento dos resultados obtidos por meio das ações desenvolvidas pela assessoria de imprensa está previsto no planejamento estratégico da instituição, a partir da realização de pesquisa de clima organizacional. Nesse sentido, são feitas perguntas relacionadas à área de comunicação ao público interno e externo do órgão.

Abandonamos no nosso planejamento a análise de mídia (inserções positivas na mídia, quantidade de matérias veiculadas), mas estes resultados são mensurados para que se possa avaliar se o orçamento destinado à Assessoria precisa ser melhorado. (RESPONDENTE VI)

Além disso, a equipe da assessoria de imprensa realiza reuniões periódicas a fim de estabelecer metas e elaborar projetos, além de reuniões semanais para avaliar a cobertura dada ao Tribunal. São feitas, ainda, reuniões periódicas com gestores.

Os resultados provenientes das ações de mensuração são primeiramente analisados pela equipe e, em seguida, encaminhados aos magistrados-gestores e aos gestores da área administrativa.

A divulgação dos resultados ocorre por meio do Relatório Anual de Atividades e de matérias publicadas em veículos de comunicação do TRT-MA.

VII) Pontos negativos e positivos e, lições aprendidas e boas práticas

O tempo curto para a realização das atividades e recursos humanos escassos foram os principais problemas identificados pela respondente acerca do desenvolvimento do trabalho.

Quanto às lições aprendidas com situações negativas vivenciadas anteriormente, a respondente destacou que “houve um tempo em que a Assessoria não ocupava posição estratégica e, por esta razão, nem sempre tinha conhecimento de todas as situações que poderiam ocorrer na organização”.

Ela também citou que a falta de orçamento próprio para o planejamento e o desenvolvimento das atividades era um fator que dificultava o trabalho da assessoria. “Somente este ano o CSJT disponibilizou para as assessorias de comunicação de toda a Justiça do Trabalho um orçamento próprio”.

Entre as boas práticas a serem seguidas para possibilitar o bom andamento do trabalho em assessorias de instituições similares, a respondente destacou: construir pautas que saiam do factual de forma a consolidar o discurso da organização a partir de temas que a organização mapeia em seu planejamento estratégico como prioritárias; elaborar projetos de acordo com as metas estratégicas; realizar treinamento de mídia para magistrados-gestores e gestores; agir sempre em situação de crise e atuar com transparência; realizar seminários estratégicos (pelo menos uma vez ao ano) para definir metas estratégicas, promovidos pela instituição desde 2005.

Ela também citou estratégias com o objetivo de apoiar a produção científica na área e disseminar conhecimento. Entre eles, estimular pesquisa de professores de comunicação sobre as ações desenvolvidas pela assessoria e elaborar projetos ou atividades estratégicas direcionadas especificamente para os profissionais e futuros profissionais da mídia.

Exemplo: concurso de reportagem. O TRT do Maranhão foi pioneiro no Judiciário trabalhista a lançar um concurso de reportagem. Também realizamos oficina de mídia para profissionais de mídia da capital e interior do estado e recebemos estudantes de comunicação.
(RESPONDENTE VI)

2.3.4 Instituição 04: Tribunal de Justiça de Rondônia

I) Sobre a instituição

O Estado de Rondônia foi criado em dezembro de 1981, por meio da Lei Complementar 41/81, e instalado em janeiro de 1982. “Com a criação do Estado, fez-se necessário, também, a criação do Poder Judiciário Estadual”, diz o site do TJRO.

Assim, no dia 22 de dezembro de 1981, foi criado o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. A Corte foi inicialmente composta por sete desembargadores. Em 1982, esse número foi alterado para nove, e, atualmente, são 13.

O Tribunal conta, ainda, com 73 juízes em exercício (62 titulares e 11 substitutos), distribuídos em 18 comarcas e 85 varas distribuídas em sete seções Judiciárias.

II) Estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia

a) Perfil do profissional inquirido

A participante da pesquisa ocupa o cargo de coordenadora de comunicação. Possui formação acadêmica em jornalismo e letras – graduação e especialização – e atua na instituição há menos de três anos.

As atribuições relativas ao cargo ocupado estão listadas em manual descritivo do Tribunal. De acordo com a respondente, destacam-se: planejar, organizar e controlar as atividades da área de atuação de sua unidade, avaliando planos, programas e projetos, e assessorando o gestor em assuntos que demandam seus conhecimentos e habilidades e que estão afeitas às funções da unidade sobre seu comando.

b) Estrutura da assessoria de imprensa

A assessoria de imprensa do Tribunal está diretamente ligada à presidência do órgão. Os funcionários lotados na assessoria de imprensa possuem, em sua maioria, nível médio como formação. Ao todo, são três jornalistas na equipe.

A área não possui caráter de assessoria de comunicação, mas, sim, de assessoria de imprensa. “Porém, com a construção do plano, buscamos a disseminação do conceito de comunicação institucional, mobilizando todos os setores para utilizar essa importante ferramenta interna e externa”. (RESPONDENTE VII)

III) Processo de trabalho

A rotina de trabalho da assessoria do órgão envolve a coleta de acórdãos junto aos gabinetes dos desembargadores e ao Sistema de Automação Processual (SAP) para editoração do boletim de ementas (mensal) e da Revista dos Julgados, publicada anualmente.

Além disso, é realizada diariamente pesquisa nos jornais (impressos e digitais) a fim de elaborar *clipping* de notícias da instituição. A área também atualiza diariamente a página de notícia TJRO e a rede interna com: inserção de matérias (releases), disponibilização do clipping diário de notícias, inserção de notas e avisos e veiculação de artigos, discursos, entrevistas e palestras.

Também faz parte da rotina de trabalho da assessoria do Tribunal, segundo a entrevistada, o envio de releases para a imprensa local e nacional; bem como o atendimento à mídia externa, aos gabinetes, aos Fóruns, às Comarcas do Estado e ao público em geral (interno e externo) para aproximar ainda mais o Judiciário dos Cidadãos.

IV) Serviços e produtos

Entre os serviços desenvolvidos pelos profissionais da área destacam-se: acompanhamento de entrevistas; apoio a eventos; Levantamento e sugestão de pautas; monitoramento da internet; entrevistas coletivas; manual de relacionamento com a mídia; plano de gerenciamento de crise; *clipping* e análise dos noticiários; e avaliação dos resultados.

A respondente, destacou, ainda, o registro fotográfico e a filmagem dos eventos promovidos pelo TJ e solenidades com a presença de autoridades do Judiciário Estadual; a produção de matérias em vídeo para divulgação no site do tribunal ou envio para a TV Justiça, ou material de apoio para as redes locais; e a produção de vídeos institucionais divulgados em eventos estaduais e nacionais, dentre eles um apanhado histórico sobre o TJ de Rondônia para apresentar no Encontro de Presidente de Tribunais e depois distribuído a todos os Tribunais do país.

Ressaltam-se, também, o planejamento de ações e projetos de comunicação para o Poder Judiciário de Rondônia; a execução das ações previstas nos projetos, inclusive com a articulação de parceiros; e o planejamento, a organização e a execução de eventos pertinentes ao poder judiciário, conforme relatório da Seção de Cerimonial.

V) Canais de relacionamento

De acordo com a respondente, a relação entre a assessoria de imprensa e os assessorados – cúpula administrativa do TJRO, desembargadores, juízes e diretores de departamento – ocorre primordialmente por meio de e-mail, telefone, pessoalmente e, eventualmente, de reuniões. Ela destacou, ainda, que os assessorados se reportam a todos os funcionários da assessoria, sem distinção.

Em relação ao relacionamento com a imprensa, ela ressaltou que, de forma geral, as informações publicadas no site do Tribunal são reproduzidos por portais locais e jornais impressos. “Procuramos atender todas as demandas com prioridade, como agendamento de entrevistas, apuração de informações sobre processos, dados sobre programas do Poder Judiciário, entre outros”, afirmou. (RESPONDENTE VII)

Quanto ao relacionamento entre a assessoria de imprensa e os assessorados, a respondente destacou que a falta de consciência da alta administração em relação à necessidade de investimentos em estrutura dificulta o trabalho desempenhado pelo setor.

No geral é bom, mas em alguns momentos sofre certa tensão em razão da grande exigência. Não há uma contrapartida no sentido de oferecer uma estrutura adequada para o trabalho. Por mais que esclareçamos a necessidade não é considerada prioridade. Não há uma visão estratégica sobre o setor. (RESPONDENTE VII)

VI) Mensuração de resultados

De acordo com a respondente, os resultados obtidos pela assessoria são analisados pela própria área e pela coordenadoria de planejamento, que oferece assessoramento em relação à construção do plano de comunicação. Os resultados são divulgados por meio de relatórios periódicos para a coordenadoria de planejamento e, de maneira simplificada, para os desembargadores.

Nossos indicadores estão sendo desenvolvidos no nosso plano de comunicação, ainda em construção. Por enquanto o único indicador é o número de matérias positivas publicada pelos veículos, porém notamos que esses indicadores não são suficientes para mensurar os reais resultados obtidos com o nosso trabalho. (RESPONDENTE VII)

VII) Pontos negativos e positivos, lições aprendidas e boas práticas

Dificuldade de acesso a informações (barreiras de comunicação), tempo exíguo para realização das atividades, complexidade do gerenciamento/priorização das demandas e recursos humanos escassos. Esses foram os principais problemas identificados pela respondente em relação ao trabalho desempenhado pela assessoria do TJRO.

Quanto às situações negativas enfrentadas pela área a profissional destacou a impossibilidade de, muitas vezes, estabelecer uma posição aberta e transparente acerca do trabalho do Tribunal.

Como exemplo de boa prática a ser seguida por instituições semelhantes, a respondente citou a cobertura do caso Urso Branco – cujo julgamento obteve repercussão internacional. A assessoria do Tribunal montou um esquema para dar agilidade na divulgação de informações.

A assessoria organizou um manual para a mídia com as regras do julgamento, facilitando ao máximo a cobertura; transmitiu ao vivo as sessões pela internet; proporcionou entrevistas com as partes envolvidas, inclusive juiz porta-voz do Tribunal; deixou equipe de plantão ao longo dos 20 dias de julgamento; divulgação periódica das informações no site, entre outras providências que deram grande repercussão e acabaram formando a imprensa na cobertura de julgamentos. (RESPONDENTE VI)

3 DISCUSSÃO: A ASSESSORIA DE IMPRENSA EM INSTITUIÇÕES RECONHECIDAS PELO RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

Este capítulo traz a consolidação e a interpretação dos dados, possibilitando a discussão e o diálogo com conceitos trazidos pelos autores abordados na pesquisa.

3.1 Estrutura da assessoria de imprensa

Foram analisadas a estrutura de pessoal, a assessoria de imprensa no organograma da instituição e as atribuições relativas à área.

3.1.1 *Pessoal*

Em quatro das seis instituições pesquisadas, os profissionais que atuam na assessoria de imprensa possuem formação predominante em Jornalismo. As exceções são o Tribunal de Contas da União, cuja formação dos funcionários varia. Há profissionais graduados em administração, direito, psicologia e tecnologia da informação. No caso do Tribunal de Justiça de Rondônia, a maioria dos funcionários lotados na assessoria possui nível médio.

Em relação à quantidade de profissionais atuantes na área, não há um padrão entre as instituições pesquisadas. Os órgãos que têm mais funcionários voltados especificamente ao relacionamento com a mídia são o Tribunal de Justiça de São Paulo, com mais de dez funcionários, e o Tribunal Superior Eleitoral, que conta com quatro servidores e seis jornalistas terceirizados. Em casos de eventos que demandam mais trabalho, como as eleições, o TSE autoriza a contratação temporária de mais três jornalistas.

Na outra ponta, estão o Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão, com menos de cinco funcionários, e o Tribunal de Justiça de Rondônia, com apenas três jornalistas.

Destaca-se que, entre as principais dificuldades relatadas na execução do trabalho, a falta de recursos humanos foi apontada por cinco das seis instituições. Entre elas, estão o TSE e o TJSP, que possuem o maior número de jornalistas em seu quadro de funcionários.

Assim, segue no quadro 3, a consolidação das informações referente à estrutura de pessoal das diferentes assessorias.

Quadro 3: Estrutura de pessoal

Área de formação	Quantidade de funcionários	Pontos críticos
<ul style="list-style-type: none"> Jornalismo (predominante) 	<ul style="list-style-type: none"> Não há padrão. Variação de mais de dez (TJ-SP) até três (TJ-RO). 	<ul style="list-style-type: none"> Cinco das seis instituições indicaram a falta de recursos humanos entre as principais dificuldades.

Fonte: Elaboração própria.

3.1.2 *Organograma e atribuições*

Em todas as instituições pesquisadas, a assessoria de imprensa está diretamente ligada à alta administração. O papel estratégico da área foi citado por todos os profissionais que participaram da pesquisa, como pode ser observado no trecho abaixo:

A Assessoria de Comunicação Social do TRT-MA está posicionada estrategicamente na organização, fazendo parte do processo decisório. Os magistrados e os gestores seguem as orientações da Assessoria quando em situações de crise ou quando do início de projetos e ou atividades estratégicas. (RESPONDENTE V)

No caso do TCU, a assessoria passou a ter atuação e ser reconhecida como área estratégica em 2011, com a transformação em Secretaria de Comunicação.

A gente passou a ser mais reconhecido, nos vendo como uma área responsável por criar realmente uma estratégia de relacionamento com a imprensa. Então as pessoas deixaram de procurar a gente apenas quando tinha um problema. Já começaram a procurar assim: “olha, eu estou desenvolvendo um trabalho que é muito bom, vai ser julgado em tal dia e eu quero que vocês me ajudem a pensar em como a gente vai divulgar isso para a imprensa”. (RESPONDENTE II)

No TSE, apesar de a área não ser uma secretaria, possui características semelhantes, especialmente no que se refere à divisão em áreas e ao posicionamento estratégico, assim como ocorre no Tribunal de Contas da União.

Esse reconhecimento por parte da alta administração do órgão em relação à importância da assessoria de imprensa foi também citado por profissionais de outras instituições, como o TJSP.

Mafei (2008) destaca que “essa mudança de perfil tem a ver com o novo papel que a própria comunicação ganhou nas organizações: de algo tático para uma função estratégica”.

A falta de visão da instituição acerca do papel estratégico da assessoria foi criticada por uma das profissionais que participaram por meio dos questionários. Para ela, a falta de consciência da alta administração em relação à necessidade de investimentos em estrutura dificulta o trabalho desempenhado pelo setor.

No geral é bom, mas em alguns momentos sofre certa tensão em razão da grande exigência. Não há uma contrapartida no sentido de oferecer uma estrutura adequada para o trabalho. Por mais que esclareçamos a necessidade não é considerada prioridade. Não há uma visão estratégica sobre o setor. (RESPONDENTE VII)

Outro ponto crítico levantado pelos respondentes se refere à dificuldade de entendimento acerca das atividades efetivamente desenvolvidas pela assessoria, bem como aos resultados obtidos. De acordo com um dos entrevistados, isto se deve à cultura da organização e à variação do perfil gerencial dos ocupantes de cargos de direção decorrente da renovação das chefias, fato que representa uma peculiaridade dos órgãos públicos.

Em relação às atribuições referentes à área, os profissionais apontaram: intermediar a relação entre o órgão e a sociedade, por meio do bom relacionamento com a imprensa.

A visão é reforçada por Chinem (2003). Para ele, “o profissional de Assessoria de Imprensa é um intermediário entre as informações disponíveis em uma organização e os diversos públicos que ela atinge”. O autor afirma que, para atingir esse objetivo, “o jornalista de Assessoria de Imprensa deve manter um relacionamento com os veículos de comunicação social, abastecendo-os com informações referentes aos assessorados”.

Quadro 4: Organograma e atribuições

Posicionamento no organograma	Atribuições	Pontos críticos
Diretamente ligada à alta administração.	<ul style="list-style-type: none"> • Como área estratégica, apoia a alta administração no processo decisório; • Intermedia a relação entre o órgão e a sociedade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visão da instituição acerca da importância e do papel estratégico da assessoria; • Cultura organizacional dificulta entendimento acerca do trabalho desenvolvido pela assessoria;

	<ul style="list-style-type: none"> • Promove o adequado relacionamento com a mídia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variação de perfil gerencial dos dirigentes decorrentes da renovação das chefias.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

3.2 Processos de trabalho

De acordo com os entrevistados, a rotina de trabalho das assessorias de imprensa envolve, resumidamente, dois tipos de demandas. Essas foram classificadas como proativas ou reativas. A primeira diz respeito a ações feitas por iniciativa da própria instituição, para fins de divulgação na mídia. Já a segunda se refere a pedido feito por jornalistas de redação ou, ainda, esclarecimentos a informações divulgadas na imprensa.

No caso da proativa, o principal objetivo é dar destaque à instituição na mídia, por meio da divulgação de ações, eventos, assuntos de interesse da instituição, entre outros. Nesse sentido, as decisões tomadas pelo Plenário foram destacadas por cinco dos sete participantes. Nesses casos, é feita a cobertura das sessões e elaborado release. Em sua maioria, estes são publicados no portal da instituição ou, ainda, no caso de matérias mais relevantes, enviadas por mailing às redações.

Alguns órgãos utilizam, ainda, a postagem nas redes sociais *Twitter* e *Facebook*. No TRT-MA, foi criado um ambiente específico para troca de informações com jornalistas. “No Facebook, há uma particularidade, vez que, além da página institucional, a Assessoria de Comunicação criou um perfil TRT/Ascom para manter um diálogo mais próximo e rápido, especialmente com os profissionais da comunicação”. (RESPONDENTE VII)

No Ministério Público do Paraná, as pautas são produzidas a partir de situações e datas específicas ou, ainda, de demandas feitas por promotores e procuradores de Justiça. Neste caso, o material é aprovado previamente pelos assessorados, após discussão realizada junto com a assessoria de imprensa. “Por problemas havidos em algumas divulgações, passamos a gravar o *printscreen* com a aprovação pelos ‘clientes internos’ das matérias produzidas pela assessoria”. (RESPONDENTE IV)

Profissionais de quatro instituições – TCU, TSE, TJSP e MPPR – destacaram que as solicitações da alta administração à área são feitas diretamente aos profissionais que ocupam cargos de chefia na assessoria de imprensa. Estes, por sua

vez, as repassam à equipe. Nos demais órgãos, os participantes afirmaram que os assessorados se reportam a todos os funcionários da assessoria.

Em relação às demandas consideradas reativas, os profissionais das instituições em que foi feita entrevista em profundidade destacaram que não há uma única pessoa responsável pelo atendimento às solicitações provenientes da imprensa. O jornalista que recebeu a demanda se torna responsável por resolvê-la.

Eles destacam, entretanto, que assuntos polêmicos, que requerem maior atenção por parte da assessoria de imprensa, são encaminhados para a alta administração a fim de verificar a estratégia a ser utilizada.

Se é alguma coisa mais polêmica, que vá dar um pouquinho de ruído, que está sendo foco forte no Congresso, aí a gente pondera. Trocamos uma ideia com a diretora, mas a gente tem certa autonomia. Não é hierarquizado a ponto de engessar. São casos pontuais em que a gente tem que envolver a chefia. (RESPONDENTE I)

Destaca-se, como principal ponto em comum entre os profissionais inquiridos, a formalização dos pedidos feitos por jornalistas de redação, por meio da solicitação enviada via e-mail. “Para alguns jornalistas, com quem já tivemos problemas na divulgação correta das informações, passamos os dados apenas por escrito, a fim de registrar o teor exato do que foi repassado”. (RESPONDENTE IV)

No caso do TCU, o processo ocorreu após crise envolvendo informação repassada a jornalista, que não cumpriu o compromisso feito junto à assessoria de imprensa.

Antes o cara ligava, a gente anotava e certo, vamos resolver. A partir da crise, a gente criou uma sistemática. Hoje, fulano, mesmo que seja setorista aqui, tem que solicitar por e-mail. No começo, o pessoal xingou e esperneou. Toda mudança gera uma reação. Até eles acreditarem que estão mandando e-mail e que nós vamos responder demorou um tempo. Quando mandam e-mail, com a mesma rapidez que fazíamos antes, a gente corre atrás da informação, busca o que tem e o que não tem, o que pode e o que não pode passar, e responde por e-mail. E aí a gente tem todo o registro do que aconteceu. (RESPONDENTE I)

Para os profissionais, a medida burocratizou o processo, mas possibilitou mais segurança, organização e transparência na troca de informações.

Outra forma de atuação ocorre por meio dos jornalistas setoristas. Estes procuram o setor de imprensa para verificar se existe algum assunto de interesse que

possa ser divulgado. De acordo com os entrevistados, criou-se com esses profissionais uma relação de confiança.

Quadro 5: Processos de trabalho

Demandas	Formas de divulgação	Pontos críticos
<ul style="list-style-type: none"> • Classificadas como proativas e reativas: <ol style="list-style-type: none"> a. As proativas objetivam dar destaque à instituição na mídia; b. As reativas são motivadas pelas solicitações da imprensa e do público externo; • Todos são responsáveis pelas demandas. Não há uma pessoa específica para resolver cada solicitação; • Quando envolve questões polêmicas, as demandas são discutidas junto à alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Site; • <i>Mailing</i>; • Mídias sociais; • Telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de aprovação, por parte dos assessorados, de matérias a serem divulgadas junto à imprensa. • Necessidade de formalização de solicitações de informações pela imprensa.

Fonte: Elaboração própria.

3.3 Serviços e produtos

Conforme apresentado no item 3.1.2, a principal atividade da assessoria de imprensa é intermediar o relacionamento da instituição com a mídia, de acordo com os jornalistas que participaram por meio da entrevista em profundidade.

Entre as ações desenvolvidas com o objetivo de apoiar os assessorados nessa tarefa, os inquiridos destacaram o acompanhamento em entrevistas, com a elaboração prévia de *briefing* acerca dos temas a serem abordados.

Quando é um assunto que o ministro domina, sobre uma decisão que ele tomou, a gente só prepara o *briefing* sobre como aquela decisão foi acolhida no mundo jornalístico: se está tendo uma repercussão negativa ou positiva, para posicioná-lo sobre como ele deve partir para aquela entrevista. (RESPONDENTE III)

Sobre as entrevistas, Martinuzzo (2013) destaca que é uma das mais importantes ferramentas de uma assessoria e, desta forma, deve ser dada a devida atenção a essas. “Após juntar o máximo possível de informações (tabelas, gráficos,

documentos, release) sobre o tema da entrevista, o assessor pode fazer uma simulação com o assessorado da futura conversa com os jornalistas”. (MARTINUZZO, 2013)

A capacitação dos assessorados foi citada por todas as instituições. No entanto, apesar de coordenada pela assessoria de imprensa, o *media training* é, de modo geral, conduzido por empresas terceirizadas. “Os magistrados e os gestores participam de treinamento de mídia e outras atividades promovidas pela Assessoria para estreitar o relacionamento com os profissionais da mídia”. (RESPONDENTE V).

No caso do TCU, o treinamento é realizado a cada dois anos e envolve todos os dirigentes do órgão. Já no TSE não há periodicidade definida em relação à alta administração, sendo contratado o serviço de acordo com a solicitação dos dirigentes. Ainda com a finalidade de apoiar os assessorados no relacionamento com a imprensa, os participantes destacaram a elaboração de um manual de relacionamento com a imprensa.

Chinem (2003) afirma que o *media training* é de extrema importância para os assessorados. O autor aponta que a capacitação possibilita estabelecer com a mídia “um relacionamento compreensivo e produtivo”. Para ele, “não se pode atuar em um meio que desconhecemos, é como se jogar na água sem saber nadar”.

E, com o objetivo de estreitar a relação entre assessorados e jornalistas, o entrevistado afirmou que são realizados almoços e cafés da manhã com jornalistas e colunistas. “No evento a gente tentava puxar alguma coisa e o ministro também divulgava algum número em primeira mão. A gente organiza almoços com colunistas, café da manhã com os setoristas e é bem produtivo” (RESPONDENTE III)

Em relação à capacitação de jornalistas que cobrem a instituição, cinco dos seis órgãos apontaram possuir alguma iniciativa nesse sentido. No caso do TSE, é realizado um seminário anual próximo ao período eleitoral com o objetivo de ilustrar como funciona o processo de prestação de contas.

Já no TCU isso ocorre eventualmente, com o objetivo de tratar algum assunto específico, como, por exemplo, análise das contas do governo. Foi destacado, no entanto, que isso acaba ocorrendo de maneira mais informal, especialmente em relação aos setoristas.

A gente costuma ser bem aberto. Por exemplo, ele falou dos setoristas. Quando esse pessoal é designado para ser setorista do TCU, normalmente eles chegam aqui completamente perdidos. Então,

já aconteceu de ele bater aqui na nossa porta e dizer: oi, eu vou ser o novo setorista do TCU. Então, ele passa uma semana aqui com a gente visitando unidades para entender o que é antes de começar a desenvolver de fato o trabalho. (RESPONDENTE II)

Além disso, é disponibilizado aos jornalistas um material de perguntas e respostas. No site do TCU, por exemplo, há uma área específica, porém não restrita, para a imprensa, no qual podem ser obtidas informações a respeito de assuntos de interesse da mídia, como fiscalização de obras, Copa do Mundo e processo eleitoral.

Em 2012, com o objetivo de estreitar a relação da assessoria de imprensa com os profissionais atuantes em veículos de comunicação e aumentar a repercussão de temas de interesse da área, a equipe criou um concurso para jornalistas.

As equipes também realizam o monitoramento de redes sociais. De acordo com os profissionais entrevistados, esse procedimento é feito diariamente pela própria assessoria, não havendo empresa terceirizada para o serviço. No caso do TSE, há, ainda um balanço semanal feito com base nesses dados.

Os entrevistados destacaram, ainda, que o setor de imprensa desenvolve atividades como cobertura de eventos; divulgação de fotos; apoio a outras áreas na divulgação de material; entrevistas coletivas – especificamente para tratar de assuntos que possuem grande repercussão, distribuição de *press-kit*.

Os participantes afirmaram utilizar manuais de jornalismo externos, como os da Folha de S.Paulo e o Estadão, como base para o trabalho. A informação foi dada inclusive pelo participante do TSE, que destacou que possui manual próprio, mas que este não é utilizado. “Nós temos um manual de redação grande. Eu particularmente acho que não funciona. Eu não acredito em um manual que tenha mais do que cinco páginas, porque ninguém lê”. (ENTREVISTADO III)

O plano de gerenciamento de crise foi citado por todos os jornalistas que participaram da pesquisa por meio do questionário. Já aqueles que participaram por meio de entrevista em profundidade – TCU e TSE – destacaram que as assessorias de imprensa dos respectivos órgãos não possuem esse plano.

Eles afirmaram que, com isso, agem de forma reativa. “A necessidade de pensar na crise sempre existe. Só que depende de disponibilidade orçamentária, de disposição política”. (RESPONDENTE II)

Outro entrevistado destacou que não vê a necessidade de desenvolver esse plano. “Eu acho que a gestão de crise é mais intuitiva do que você tentar seguir uma

cartilha. Você tem que sentir quem está do seu lado, quem está contra, quem está soltando informação negativa”. (RESPONDENTE III)

Para Mafei (2008), em momentos de crise caberá ao assessor ver a melhor estratégia para lidar com a imprensa, seja por meio de resposta às críticas feitas, seja propondo que a instituição reveja sua atuação por completo. A autora aponta que é fundamental a uma instituição contar com esse planejamento para enfrentar situações de crise.

Depois da situação de emergência, todos precisarão dedicar atenção para que outras situações semelhantes possam ser prevenidas. Em negócios de alto risco, pela própria natureza das atividades, planos de gerenciamento de crise devem estar prontos para serem acionados em determinados momentos. Na maioria dos casos, a espinha dorsal da empresa é o bom relacionamento com a imprensa. (MAFEI, 2008, p.15)

Da mesma forma ocorreu em relação ao plano de comunicação. Enquanto os jornalistas que participaram por meio do questionário destacaram que o documento é elaborado, os que foram entrevistados afirmaram não haver. De acordo com estes, existe apenas o planejamento de atividades pontuais ou o estabelecimento de metas dentro do plano institucional.

Chinem aponta que as atividades realizadas pela assessoria de imprensa não podem ser feitas com base no improviso, mas de maneira organizada e com a constante avaliação dos resultados obtidos. “O planejamento assume, dessa forma, uma importância fundamental, evitando que até mesmo situações mais inesperadas peguem o profissional totalmente desprevenido” (CHINEM, 2003, p.33).

Quadro 6: Serviços e produtos

Serviços	Produtos	Pontos críticos
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento de assessorados em entrevistas; Coordenação de <i>media training</i>; Realização de reuniões e encontros entre os assessorados e a imprensa; Capacitação de jornalistas; Monitoramento de redes sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de <i>briefings</i>; <i>Press-kit</i>; Plano de gerenciamento de crise; Plano de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> Agir de forma reativa frente a crises pela ausência de planejamento; Ausência de Plano de Comunicação.

<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de eventos; • Divulgação de fotos; • Apoio a outras áreas na divulgação de material; • Entrevistas coletivas. 		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria.

3.4 Canais de relacionamento

O e-mail está entre os canais de relacionamento mais citados pelos participantes da pesquisa em se tratando de contato com a imprensa. No caso do TCU, de acordo com os entrevistados do órgão, esse meio é obrigatório para a solicitação de demandas provenientes da redação. No TSE, a formalização do pedido por e-mail é feita apenas em casos em que não existe uma relação de confiança com o jornalista.

A medida, de acordo com os profissionais do TCU, é muito vezes encarada de forma negativa pelos repórteres, por acreditarem que não terão o retorno com a velocidade desejada e necessária à rotina de redação. Eles afirmaram, no entanto, que foi criado na assessoria um esquema para dar agilidade às respostas e, com isso, os jornalistas que conhecem o trabalho da equipe realizam o pedido diretamente por e-mail.

Também foi destacado pelos participantes da pesquisa o site da instituição como importante meio de comunicação com a mídia, por meio da divulgação de informações de interesse. Os participantes apontaram, ainda, o telefone, as mídias sociais e o chat.

Martinuzzo (2013) destaca que as "assessorias devem ter listas de endereços e outras formas de contato (e-mail, telefone, redes sociais, etc) de jornalistas que cobrem fatos ligados à organização, assim como dados dos profissionais-chave das redações (pauteiros, editores, colunistas, entre outros)".

Já em relação aos assessorados, os principais canais para a troca de informações são o telefone e as reuniões presenciais, periódicas ou não. O e-mail e o chat também foram apontados.

Quadro 7: Canais de relacionamentos

Assessorados	Imprensa	Pontos críticos
<ul style="list-style-type: none"> • Telefone; • Presencial; • E-mail; • Chat. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail; • Telefone; • Site; • Mídias sociais; • Chat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos por e-mail como estratégia para contornar problemas de falta de confiança; • Descontentamento por parte dos jornalistas em decorrência da necessidade de formalização dos pedidos por e-mail.

Fonte: Elaboração própria.

3.5 Mensuração de resultados

A avaliação do retorno das ações realizadas pelas assessorias de imprensa é, ainda, uma dificuldade para a maioria das instituições, sejam elas públicas ou privadas. Em muitos casos, a mensuração se resume a número de matérias e atendimentos feitos pela assessoria ou quantidade de inserções na mídia, ignorando-se, muitas vezes, se são positivas ou negativas para a construção da imagem da instituição.

Essa realidade, em que se utiliza como indicador a quantidade de matérias produzidas, pode ser observada no trecho abaixo:

Todo ano, a gente sobe as nossas metas. Por exemplo, tinha uma meta um tempo atrás de fazer cem matérias por mês. Aí a gente fazia 130. Aí perguntavam: você quer aumentar a sua meta para o ano que vem. Eu dizia que sim, para 130. Mas 130 você fez nesse ano. E a gente vai no fim do ano e faz mais. (RESPONDENTE III)

Outro respondente destacou que, apesar de também utilizar essa análise para mensurar o desempenho, a assessoria já busca outros métodos para criar indicadores mais eficientes. “Por enquanto o único indicador é o número de matérias positivas publicada pelos veículos, porém notamos que esses indicadores não são suficientes para mensurar os reais resultados obtidos com o nosso trabalho”. (RESPONDENTE VII)

Essa dificuldade de mensurar o retorno decorrente do trabalho desenvolvido pela área de comunicação externa é reforçada por Ludwing. Para a autora, isso se

deve principalmente ao fato de que se medem as atividades realizadas, e não os resultados efetivamente alcançados.

De acordo com ela, preocupa-se com o número de publicações, de atendimentos e encontros, por exemplo, mas, por outro lado, não se considera “como todas essas atividades realizadas influenciaram a consciência, as opiniões e as atitudes dos públicos estratégicos de uma organização”. (LUDWIG, 2005)

A sensação que se tem no mercado de comunicação é que, atualmente, o relatório de clipping funciona para seus executivos como uma apresentação de “fiz o meu trabalho”, e não como uma base de informações que poderão direcionar os esforços em comunicação. A medição das atividades realizadas é extremamente importante, essencial. Ela é a massa do bolo que boa parte do mercado ainda não consegue assar corretamente, por não ter conhecimento de todos os ingredientes e de suas respectivas medidas. (LUDWIG, 2005)

Entre as seis instituições pesquisadas, três apontaram que são realizados relatórios anuais a fim de realizar o levantamento e a análise das metas e dos resultados. O documento engloba, de modo geral, dados referentes à produção de matérias da assessoria. Existem metas referentes a isso e o relatório permite avaliar se o objetivo foi alcançado ou não.

O relatório – feito também pelas demais áreas dos órgãos – é enviado à alta administração com o objetivo de verificar se os recursos financeiros alocados para o setor estão adequados. Em determinados órgãos, esse documento é público, podendo ser acessado pelo site da instituição. Em outros, ele se restringe à divulgação junto ao corpo diretivo.

Participantes da pesquisa também destacaram as dificuldades de avaliar e divulgar os resultados decorrentes do trabalho desempenhando pela assessoria.

A gente tem os indicadores, mas ainda tem certa dificuldade de fazer as comparações. A gente tem indicadores para ver o número de matérias veiculadas, para ver o número de atendimentos feitos, mas a gente ainda não conseguiu determinar o que fazer com essas informações. A gente não tem muito a cultura disso também, de comparar, de tirar conclusões. Então, os indicadores existem, mas o que a gente faz com eles é que não está muito bem dentro da nossa rotina. (RESPONDENTE II)

Apenas um jornalista inquirido afirmou que não utiliza métodos para mensurar os resultados obtidos por meio das ações da assessoria. A respondente destacou, no

entanto, que estão sendo analisadas formas de avaliar o desempenho, sem que se recorra ao método de centimetragem. “Não acreditamos na velha fórmula centímetro por coluna”. (RESPONDENTE V)

Bueno (2006, p. 394) vai ao encontro dessa afirmação. Para ele, a centimetragem não é capaz de apresentar de maneira efetiva o trabalho feito pela assessoria de imprensa. Para o autor, há duas estratégias mais eficazes para mensurar resultados em comunicação: análise de uma divulgação particular e auditoria de imagem.

Acerca da importância de mensurar os resultados, foi destacado o reconhecimento por parte do corpo diretivo e dos próprios servidores do órgão em relação ao papel da assessoria de imprensa. Um dos entrevistados citou exemplo de situação em que a área foi cobrada por desconhecimento do trabalho realizado.

A gente percebe que as pessoas não entendem a área. Por exemplo, sai uma matéria falando sobre uma auditoria na Petrobrás. E é uma matéria que começou aqui na Secom. O pessoal conversou e orientou os jornalistas, marcou entrevista, teve todo aquele trabalho, e saiu a matéria no jornal. Aí a gente recebe um e-mail do chefe da área responsável pela auditoria perguntando: vocês viram que saiu essa matéria no O Globo? Acho que vocês podiam produzir um release ou alguma coisa. Ou seja, a gente já está trabalhando nisso há muito tempo e o cara está achando que está dando a dica da maneira para fazermos aquilo. (RESPONDENTE II)

Além disso, destaca-se a possibilidade de criação de estratégias de trabalho baseadas na avaliação das ações desenvolvidas, conforme citado por um dos participantes da pesquisa.

A gente sabe que na sexta tem uma queda [de acessos ao site]. Então, na sexta a gente trabalha menos no site. Trabalha mais por telefone para pautar o pessoal do caderno de sábado e de domingo. Porque se eu colocar uma coisa no site na sexta eles não vão ler e não vão ter interesse em publicar. Então, a gente deixa para botar na segunda desde que eles botem no jornal no sábado ou domingo. (RESPONDENTE III)

Quadro 8: Mensuração de resultados

Forma de mensuração	Divulgação	Pontos críticos
<ul style="list-style-type: none"> Número de matérias produzidas pela assessoria; 	<ul style="list-style-type: none"> Aberta ao público externo por meio da publicação no site; 	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de análise qualitativa (positiva/negativa) acerca das inserções na mídia;

<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de inserções na mídia; • Centimetragem; • Número de atendimentos à imprensa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrita à alta administração por meio do envio de relatório. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de cultura voltada à mensuração de resultados nas instituições; • Falta de clareza quanto ao uso de indicadores para analisar o efetivo alcance das metas definidas pela assessoria; • Desconhecimento acerca do papel exercido pela assessoria.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

3.6 Pontos positivos e negativos, lições aprendidas e boas práticas

Transparência. Essa foi a questão mais apontada entre os participantes da pesquisa acerca do que deve ser observado no trabalho desenvolvido pelas assessorias de imprensa. Para os inquiridos, os profissionais dessa área devem estar sempre atentos ao papel da assessoria e ao dever que existe perante a sociedade. “É uma informação pública, então vamos divulgar”. (RESPONDENTE II)

Duarte (2009, p.64) reforça essa visão e destaca que a comunicação pública deve possibilitar ao cidadão o pleno acesso à informação que é de seu interesse, mesmo quando ele não a procura por desconhecer a sua existência. Além disso, o cidadão deve ter o direito de, conhecedor de temas que lhe dizem respeito, “expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo”. (DUARTE, 2009, p.64)

Um dos profissionais inquiridos nesta pesquisa alerta, no entanto, que a transparência não significa que a informação deve ser simplesmente repassada. Para ele, a assessoria precisa se planejar e analisar as melhores estratégias de divulgação.

Tem uma frase muito interessante que eu ouvi em uma reunião, com relação a essa lei da transparência: “transparência não é nudez”. Você tem a informação, que é pública, mas o papel da assessoria não é pegar aquela informação e jogar. Você quer essa informação, então toma. Não. Você tem de trabalhar aquela informação. [...] A transparência é: está aqui o dado e está aqui toda a explicação sobre o dado. A nudez seria: toma o dado, faz o que você quiser com ele. Depois, se vocês fizerem alguma coisa errada, eu vou lá dar uma de faxineiro, e tentar limpar a sujeira. A gente não tem que esperar nunca para ser o faxineiro. (RESPONDENTE III)

Por outro lado, apesar de nortear o trabalho das assessorias, a transparência na divulgação das informações não depende exclusivamente da área, aponta um dos profissionais inquiridos. Muitas vezes, essa é impactada por questões como estrutura organizacional, mudança de corpo diretivo e dificuldade de acesso à alta administração. Diante disso, a impossibilidade de estabelecer uma posição aberta foi citada como uma das situações negativas vivenciadas no órgão.

Grande parte das situações negativas diz respeito às relações de poder, o que não necessariamente renderam lições para a equipe, mas simplesmente a constatação de que nem sempre é possível seguir os preceitos da comunicação aberta, transparente, rápida, sobretudo quando se fala no Poder Judiciário, ainda fechado, apesar do esforço de aproximação com o cidadão. (RESPONDENTE VI)

Outro ponto relevante para o bom desempenho das atividades se refere a construir uma relação de confiança com os jornalistas que atuam em redações. Quando essa não existe, o trabalho se torna mais trabalhoso, para ambas as partes.

Eles [jornalistas de redação] pensam que a gente sabe tudo o que está rolando. O Tribunal é uma organização hierarquizada e fechada. Então, muitas vezes acontece de o jornalista estar sabendo mais do que eu. Isso acontece, porque ele conseguiu, por exemplo, no Congresso, um deputado que vazou para ele um relatório e eu não tenho acesso a esse documento. Ele pensa que eu estou negando informação, mas na verdade não é. (RESPONDENTE I)

Para os jornalistas pesquisados, essa situação se resolve a partir do momento em que a assessoria consegue estabelecer um bom diálogo com os jornalistas, ou seja, quando se torna claro que o interesse da assessoria é apoiar os repórteres na realização de seu trabalho, mostrando-se acessível, transparente e célere.

A visão é reforçada por Lara (2007). Ele destaca o papel social pertinente ao trabalho desempenhado e afirma que os profissionais de comunicação devem ser acessíveis e bem informados. Caso contrário, aponta o autor, a assessoria deixa de ser para os jornalistas a porta de diálogo com a instituição.

Assessoria de imprensa que funciona, o bom repórter respeita; assessoria de imprensa que não funciona, o bom repórter passa por cima e vai direto à fonte buscar a notícia. Isso significa que essa porta deve estar sempre escancarada e que, por ela, os jornalistas devem circular à vontade. Mais do que isso: devem ser estimulados a circular em busca da notícia e levados a acreditar, com pensamentos, palavras

e ações, que a assessoria é a principal porta de entrada para eles na instituição. (LARA, 2007, p. 17)

A relação de confiança, no entanto, foi apontada como uma via de duas mãos. Três instituições apresentaram situações em que o excesso de confiança nos jornalistas trouxe problemas para a área e para a instituição. Entre os casos, foram destacados o não cumprimento do chamado “embargo” – que se refere à condição de transmitir uma informação com o compromisso de não ser divulgada até determinado momento; e a divulgação de informações incorretas cuja responsabilidade foi atribuída à assessoria.

Diante disso, a formalização do pedido por escrito, via e-mail, é uma das estratégias utilizadas por essas instituições para evitar problemas desse tipo. “É necessário o estabelecimento de fluxos como o registro de pedidos da imprensa e o posicionamento dado pela instituição, o registro da aprovação de releases pelo solicitante, entre outras situações”. (RESPONDENTE V)

Sobre a atuação de assessores de imprensa, uma das entrevistadas destacou que é fundamental ao profissional que atua em assessoria de imprensa estar atento aos fatos. “Assim como o bom repórter é aquele que vai a busca da informação, o trabalho da assessoria de imprensa não pode e não deve se limitar ao conforto das salas e dos computadores”. (RESPONDENTE IV)

Como principais problemas enfrentados no dia a dia, profissionais de quatro das seis instituições pesquisadas apontaram que, além dos recursos humanos insuficientes para o desenvolvimento do trabalho, existe a questão do tempo exíguo para a realização das atividades. De acordo com um dos entrevistados, há a pressão por parte da alta administração em relação ao imediatismo na divulgação das notícias, assim como ocorre em portais de notícias.

Hoje, os assessorados têm muito acesso a notebook, tablet, celular com internet. Então, acontece um vazamento no UOL, Folha, Estadão, eles não têm nenhum compromisso em relatar os detalhes do que foi decidido. Eles vão só colocar a notícia e pronto. Então, eles conseguem fazer isso muito rápido. Agora, a assessoria de imprensa, que tem o compromisso de dar os dados para que outros veículos possam puxar e fazer a matéria a partir do nosso release, demora um pouco mais. E a gente sofre uma cobrança: olha, já está na Folha e não está na nossa página. (RESPONDENTE III)

Em relação às boas práticas a serem seguidas por assessorias de imprensa de instituições públicas, destaca-se a implementação de uma política de comunicação, que, para jornalistas entrevistados, reduziria problemas relacionados aos trabalhos desenvolvidos pela assessoria. Além disso, a busca da formalização da assessoria como parte estratégica da instituição.

Eu sinto falta disso diariamente, principalmente quando chega alguém aqui com uma ideia brilhante e diz que quer fazer determinada coisa. A gente diz que não pode, porque trará tais consequências para a instituição, e ele vira e diz: aonde está escrito que eu não posso fazer? Em lugar nenhum. E aí ele pode sair fazendo o que ele bem entender, mesmo que a nossa posição de Secretaria de Comunicação seja contrária. (RESPONDENTE II)

Também foram citadas questões como: agir em situações de crise sempre; definir metas estratégicas; elaborar projetos de acordo com essas metas; realizar treinamento de mídia para assessorados; produzir materiais e oferecer oficinas para jornalistas sobre temas relativos ao Judiciário; e realizar o treinamento dos profissionais que atuam na assessoria para o atendimento ao jornalista e ao público em geral.

Quadro 9: Pontos positivos e negativos, lições aprendidas e boas práticas

Boas práticas	Lições aprendidas	Pontos críticos
<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar a transparência com foco no planejamento e na análise da estratégia de divulgação de informações. • Construir uma relação de confiança com os jornalistas que atuam em redações • Realizar treinamento de mídia para assessorados; produzir materiais e oferecer oficinas para jornalistas. • Definir metas estratégicas; • Elaborar projetos de acordo com as metas pré-definidas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Agir em situações de crise sempre; • Formalização das solicitações da imprensa por e-mail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiência de recursos humanos aliada a exíguo tempo para execução de tarefas; • Pressão e imediatismo por parte da alta administração;

Fonte: Elaboração própria.

CONCLUSÃO

A expectativa em relação a esse estudo era o de obter uma análise acerca do cenário atual das assessorias de imprensa de órgãos públicos. Para tanto, optou-se por levantar dados de instituições cujas atividades de relacionamento com a mídia tenham sido reconhecidas.

Diante disso, buscou-se responder à seguinte pergunta-problema: Como se desenvolve a atividade de assessoria de imprensa em instituições públicas reconhecidas pelos resultados alcançados por meio de ações e serviços voltados ao relacionamento com a mídia?

Esta pesquisa também buscou conhecer a estrutura, o processo de trabalho e os canais de relacionamento das assessorias de imprensa. Além disso, teve por objetivo descrever os processos e as técnicas utilizadas para a mensuração de resultados na área, realizar a revisão da literatura para se conhecer o estado da arte sobre o tema e promover a discussão acerca das características visualizadas em diferentes instituições.

Nesse sentido, levando-se em consideração os objetivos propostos, os dados colhidos foram analisados por meio da divisão em categorias de análise que englobaram aspectos como: características da instituição; estratégias voltadas ao relacionamento com a mídia; pessoal; estrutura e atribuições da consultoria; processos de trabalho; serviços e produtos; canais de relacionamento; mensuração de resultados; e pontos positivos e negativos, lições aprendidas e boas práticas.

Destaca-se, entre os resultados obtidos por meio da comparação entre as instituições e a visão de autores abordados, a importância de valorizar a assessoria de imprensa como área estratégica da instituição. Apesar de estar posicionada diretamente ligada à alta administração, a cultura organizacional, a mudança de gestão e a falta de visão por parte dos dirigentes e dos funcionários dos órgãos ainda dificultam o entendimento acerca do papel e do trabalho desenvolvido pela assessoria de imprensa.

Outro aspecto que prejudica o trabalho desempenhado é a falta de recursos humanos. A questão foi apontada por profissionais de cinco das seis instituições pesquisadas, mesmo aqueles que possuem o maior número de jornalistas atuantes no setor.

Em relação ao processo de trabalho, destaca-se que existem dois tipos de demandas – as proativas e as reativas. Em se tratando de assuntos polêmicos que envolvam a instituição, a alta administração é procurada a fim de verificar estratégias de retorno.

Entre os pontos críticos referentes a esse processo, foram levantadas a forma de aprovação pela instituição das matérias a serem divulgadas para a imprensa (demanda proativa) e a necessidade de formalização de solicitações de informações pela imprensa (demanda reativa).

Este estudo também pesquisou os serviços oferecidos pela área: acompanhamento de assessorados em entrevistas; coordenação de media training; realização de reuniões e encontros entre os assessorados e a imprensa; capacitação de jornalistas; monitoramento de redes sociais; cobertura de eventos; divulgação de fotos; apoio a outras áreas na divulgação de material; realização de entrevistas coletivas. Como produtos, foram citados: briefings; press-kit; plano de gerenciamento de crise e plano de comunicação.

Destaca-se, no entanto, que os planos de comunicação e de gerenciamento de crise foram apontados pelos jornalistas que participaram da pesquisa por meio da entrevista em profundidade como ausentes. Estes foram os principais pontos críticos apresentados, na medida em que as instituições ficam mais vulneráveis diante de situações imprevistas.

Também se ressalta como resultado relevante desta pesquisa a necessidade de formalização dos pedidos feitos pela imprensa à assessoria. A medida foi apontada como estratégia para contornar problemas de falta de confiança e resguardar a área por meio do registro dos pedidos feitos e das respostas fornecidas aos jornalistas. A formalização, apesar de muitas vezes causar descontentamento por parte dos jornalistas que atuam em redações, traz resultados positivos, de acordo com os assessorados.

Ainda como ponto importante levantado neste estudo destaca-se a dificuldade de as assessorias mensurarem os resultados decorrentes das atividades e das ações desenvolvidas pela área. Nesse sentido, ressalta-se, entre os principais pontos críticos, a ausência de análise qualitativa acerca das inserções na mídia, utilizando, predominantemente, a contagem para esse processo. Além disso, existe a falta de clareza quanto ao uso de indicadores com o objetivo de analisar o efetivo alcance das metas definidas pela assessoria.

Atuar com transparência na divulgação das informações, construir uma relação de confiança com a imprensa, definir metas estratégicas e agir em situações de crise sempre. Essas são algumas das atitudes a serem seguidas por jornalistas que atuam em assessorias de imprensa de órgãos públicos.

Acerca dos futuros desdobramentos que possam tratar das boas práticas identificadas no mercado, este estudo propõe a análise mais aprofundada sobre como as assessorias de imprensa mensuram os seus resultados; bem como sobre como são avaliadas pela alta administração.

Propõe-se, ainda, um estudo sobre o cenário das assessorias de imprensa de empresas privadas, que visam ao lucro, para verificar se existe diferença entre os resultados apresentados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AARÃO REIS, L. M.; CARVALHO, C. **Manual prático de assessoria de imprensa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BUENO, W. C. Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa. In: Duarte, J. (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 389-301.
- BUENO, W. C. **O assessor de imprensa e o compromisso democrático**. In: Unidade, órgão oficial do Sindicato dos Profissionais no Estado de São Paulo. São Paulo, 1984.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHINEM, R. **Assessoria de imprensa - como fazer**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- DUARTE, J; BARROS, A. (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Summus, 2005.
- DUARTE, J. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FENAJ. **Manual de Assessoria de Comunicação: imprensa**. 4. ed., Brasília: 2007.
- FRANÇA, F. Prefácio. In: VIEIRA, R.F. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- GALERANI, G. S. M. **O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional**. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista%202/gilceanasoares.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2011
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOPPLIN, E.; FERRARETTO, L. A. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Ed. Sagra Luzzatto, 2001.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade: novos Paradigmas da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LARA, M. **As sete portas da comunicação pública**: como enfrentar os desafios de uma assessoria. Belo Horizonte: Gutenberg, 2007.

LUDWIG, L. M. Avaliação de Resultados: o desafio das agências de comunicação. Organicom: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: USP, n.2, 1º semestre de 2005. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/27/161>> . Acesso em: 03 nov. 2014.

LORENZETTI, G. **Mensuração de resultados em comunicação**: o fim da era do intangível, 2007. Disponível em: <http://www.lvba.com.br/novo/interativa/artigos/mensuracao_de_resultados_emcomunicacao.pdf> Acesso em: 25 mar. 2011.

MAFEI, M. **Assessoria de imprensa**: como se relacionar com a mídia. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

MARTINUZZO, J. A. **Seis questões fundamentais da assessoria de imprensa estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

NOGUEIRA, N. A prova dos dez ou Agregando valor a marcas e empresas pela divulgação jornalística. In: LUCAS, L. (Org.). **Media Training**: Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo: Summus, 2007.

PÁDUA, E. M. de M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórica-prática. São Paulo: Papirus Editora, 1997.

PINHO, J. B. **Relações públicas na internet técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

TCU: Tribunal de Contas da União. **Conheça o TCU**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia>. Acesso em: 15 maio 2013.

TJSP: Tribunal de Justiça de São Paulo. **Conheça o TJSP**. Disponível em: <<http://www.tjsp.jus.br/Institucional/ConhecaOTJ/Default.aspx?f=2>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

TORQUATO DO REGO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TSE: Tribunal Superior Eleitoral. **História das Eleições no Brasil**. Disponível em: , http://www.tse.jus.br/hotSites/biblioteca/historia_das_eleicoes/capitulos/justica_eleitoral/justica_eleitoral.htm>. Acesso em: 19 ago. 2013.

VIEIRA, R.F. **Comunicação Organizacional**: Gestão de Relações Públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

YANAZE, M.; CREPALDI, U. A Comunicação e a tangibilidade de sua avaliação. Organicom: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: USP, n.2, 1º semestre de 2005.